



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI POMOCÍ
NÁSTROJŮ FINANČNÍ ANALÝZY**

EVALUATION OF BUSINESS PERFORMANCE THROUGH FINANCIAL ANALYSIS TOOLS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Martin Turek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Martin Turek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Roman Ptáček, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí nástrojů finanční analýzy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Metodika práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě finanční analýzy vyhodnotit současnou finanční situaci a finanční zdraví vybrané společnosti. Na základě zjištěných výsledků a jejich vyhodnocení navrhnout doporučení, která budou mít za úkol zlepšení stávající finanční situace společnosti.

Základní literární prameny:

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D. a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

PEŠKOVÁ, R. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza. 2. aktual. vyd. Praha: VŠEM, 2012. ISBN 978-80-86730-89-9.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktual. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8-
-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením finanční situace vybraného podniku v letech 2013-2017. Teoretická část vymezuje základní poznatky, metody a ukazatele. V praktické části jsou provedeny výpočty ukazatelů finanční analýzy. Na základě zjištěných výsledků jsou sestaveny návrhy na zlepšení finanční situace podniku.

Abstract

This bachelor's thesis deals with an evaluation of the financial situation of the selected company in the years 2013–2017. The theoretical part defines the basic knowledge, methods and indicators. The practical part contains calculations of financial indicators. Based on the observed results, proposals for the possible improvement of the financial situation of the company are drawn out.

Klíčová slova

finanční analýza, SWOT analýza, likvidita, zadluženost, rentabilita

Key words

Financial analysis, SWOT analysis, liquidity, indebtedness, profitability

Bibliografická citace

TUREK, Martin. *Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí nástrojů finanční analýzy* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118403>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Roman Ptáček.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 6. května 2019

.....

podpis studenta

OBSAH

OBSAH	1
ÚVOD	7
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	9
2.1 Strategická analýza.....	9
2.1.1 Analýza obecného (vnějšího) okolí.....	10
2.1.2 Analýza oborového (konkurenčního) okolí.....	11
2.1.3 Analýza interního (vnitřního) okolí	11
2.2 Pojem finanční analýza.....	11
2.3 Uživatelé finanční analýzy	12
2.3.1 Externí uživatelé	12
2.3.2 Interní uživatelé	13
2.4 Zdroje informací pro finanční analýzu	13
2.4.1 Rozvaha	14
2.4.2 Výkaz zisku a ztráty	15
2.4.3 Výkaz cash flow	15
2.5 Metody pro tvorbu finanční analýzy	16
2.6 Analýza absolutních ukazatelů	16
2.6.1 Horizontální analýza	17
2.6.2 Vertikální analýza	17
2.7 Analýza rozdílových ukazatelů.....	18
2.7.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK).....	18
2.7.2 Čisté pohotové prostředky (ČPP).....	18

2.8	Analýza poměrových ukazatelů	18
2.8.1	Ukazatele rentability	19
2.8.2	Ukazatele likvidity	20
2.8.3	Ukazatele aktivity	21
2.8.4	Ukazatelé zadluženosti	23
2.8.5	Rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE)	24
2.1.2	SWOT analýza	24
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	26
3.1	Základní informace o podniku	26
3.2	Historie a současnost podniku	27
3.3	Strategická analýza	29
3.3.1	Analýza PESTLE	30
3.3.2	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	33
3.3.3	Model „7S“ firmy McKinsey	34
3.4	Finanční analýza podniku	36
3.4.1	Analýza absolutních ukazatelů	37
3.4.2	Analýza rozdílových ukazatelů	51
3.4.3	Analýza poměrových ukazatelů	52
3.4.4	Rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE)	60
3.4.5	SWOT analýza	61
3.5	Přehled výsledků z provedených analýz	62
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	66
4.1	Konkurz	66
4.2	Získání nových zákazníků	67
4.3	Reklama	71
4.4	Nábor nové pracovní síly	72

4.5	Fúze podniků.....	73
4.6	Zápočet závazků a pohledávek	73
4.7	Řízení zásob.....	75
ZÁVĚR		76
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		77
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....		80
SEZNAM GRAFŮ.....		82
SEZNAM OBRÁZKŮ		83
SEZNAM TABULEK		84
SEZNAM PŘÍLOH		85

ÚVOD

V současném dynamickém, vysoce konkurenčním i neustále měnícím se prostředí je klíčové, aby podnik průběžně sledoval svou situaci ze všech možných hledisek. Hlavně pro vrcholové vedení podniku a manažery jsou průběžné informace o finanční situaci důležité, protože jenom s kvalitními informacemi lze dělat kvalitní a správná rozhodnutí. K tomuto účelu lze využít metod strategické a finanční analýzy, které představují nedílnou součást řízení podniku. Strategická analýza se používá k vyhodnocení externích faktorů, které působí na podnik. Neméně důležité jsou i ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a další jiné. Ke zhodnocení těchto ukazatelů slouží finanční analýza v rámci, které je potřeba sledovat určité finanční ukazatele, které bezpečně vypovídají o situaci podniku.

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením finanční situace vybraného podniku a návrhy na její zlepšení. Jelikož si management nepřeje zveřejnění názvu společnosti a dalších kontaktních informací, bude používán smyšlený název XXX, spol. s. r. o., v případě názvů dalších dvou firem, které zde budou zmíněny, bude použita obdoba. Vybraný podnik byl založen v roce 1997 německou firmou YYY jako 100% dceřiný podnik, v roce 2004 vstoupili do podniku čeští investoři jako majoritní vlastníci, a od roku 2008 je firma vlastněna výhradně českými podnikateli. Společnost působí ve strojírenském odvětví. Výrobní divize je především zaměřena na výrobu nádrží na hydraulické oleje, nosných rámců a dalšího příslušenství pro hydraulické systémy. Součástí je také divize kovoobrábění, kde podnik vlastní CNC obráběcí centra, zaměřená na opracování hliníkových odlitků. V současné době společnost patří k předním nezávislým dodavatelům nádrží a příslušenství pro hydraulické systémy.

Využitím metod strategické a finanční analýzy bude vyhodnocena finanční situace podniku. Na základě výsledků budou vytvořeny vlastní návrhy a doporučení ke zlepšení stávající situace. Jako vstupní údaje a data budou použity účetní výkazy za období 2013 až 2017.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení finanční situace vybraného podniku za pomoci metod finanční analýzy za období 2013 až 2017. Na základě zjištěných výsledků formulovat návrhy na řešení problémových oblastí. Vzhledem k obsáhlosti práce a ke splnění hlavního cíle byly stanoveny dílčí cíle. Jimi jsou především prostudování odborné literatury zabývající se strategickou a finanční analýzou, zpracování teoretické části, zjištění informací o samotné společnosti, zpracování analýzy vnějšího, oborového a vnitřního prostředí, aplikace vybraných metod a ukazatelů finanční analýzy, zhotovení SWOT analýzy zkoumající silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vybrané společnosti, zhodnocení celkové finanční situace a formulace vlastních návrhů řešení problémových oblastí vedoucí ke zlepšení stávající finanční situace. Zdroj dat a informací tvoří především výkazy vybraného podniku za období 2013 až 2017. Tyto výkazy jsou doplněny o účetní uzávěrky vždy k danému období.

Předložená práce je rozdělena na tři hlavní části. První část pojednává o teoretických základech a poznatcích, které jsou potřeba definovat pro zpracování analytické části. Tu druhou tvoří zmíněná analytická část, kde je nejprve představena vybraná společnost a poté je provedena strategická analýza, která zahrnuje analýzu vnějšího okolí PESTLE-ekonomické, společenské, politické, legislativní, technologické a ekologické vlivy, na to bude navazovat analýza konkurenčního okolí pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí a k analýze vnitřního okolí bude využit model „7S“. Následně dojde k použití vybraných ukazatelů finanční analýzy. Analytická část je zakončena rozebráním silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Poslední třetí část je návrhová, kde jsou formulovány vlastní návrhy kde zlepšení finanční situace podniku na základě výsledků dosažených v analyzované části.

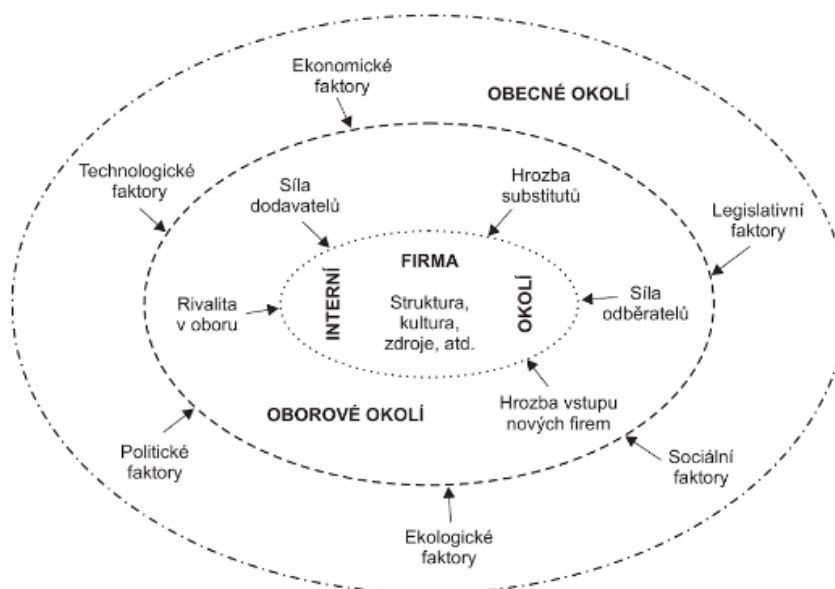
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následujících kapitolách budou rozebrány teoretické informace včetně zdrojů finanční analýzy, které budou použity na analyzovaný podnik. Tyto poznatky následně pomohou při sestavování návrhů pro zlepšení stávající situace společnosti.

2.1 Strategická analýza

Cílem strategické analýzy je *rozpoznání a zhodnocení* všech faktorů, které by mohli mít vliv na volbu strategie a rozvoj společnosti. Klíčové je zanalyzovat vzájemnou korelaci mezi všemi faktory. Na základě toho se posuzuje vhodnost aktuální strategie či zavedení nové a budoucí trendy a jevy, které mohou v průběhu nastat. Mezi primární etapy strategické analýzy patří *analýza okolí a analýza schopností a vnitřních zdrojů* (Sedláčková, 2006).

Analýza okolí se zabývá zjišťováním a analýzou faktorů okolí podniku, které mohou mít vliv na jeho strategickou pozici a tvoří případné hrozby či příležitosti pro jeho provoz. Zaměřuje se na dopady trendů faktorů v *mikrookolí* a *makrookolí*. K analýze vlivu faktorů působících na makro úrovni se využívá metoda PESTLE analýza jejichž výsledky se promítají například do SWOT analýzy (Sedláčková, 2006).



Obr. 1: Podnikatelské okolí společnosti

(Zdroj: Mallya, 2007)

2.1.1 Analýza obecného (vnějšího) okolí

Na rozbor obecného okolí podniku je zaměřena analýza PESTLE. Ta zkoumá *ekonomické, společenské, politické, legislativní, ekologické a technické* faktory, které ovlivňují podnik (Mallya, 2007).

- **Ekonomické vlivy** – do těchto faktorů lze zařadit například míru ekonomického růstu, míru inflace, úrokovou míru, daňovou politiku, směnný kurz, HDP, nezaměstnanost, průměrnou mzdu, cenu energií atd. (Sedláčková, 2006; Mallya, 2007).
- **Společenské vlivy** – tyto faktory je významné sledovat, protože mohou výrazně působit na poptávku po zboží a službách, na druhou stranu mohou také ovlivňovat stranu nabídky (snaha pracovat apod.). Důležité je brát v potaz i demografické vlivy a změny (stárnoucí obyvatelstvo apod.), životní úroveň, vzdělání, mobilita, přístup k práci a volnému času atd. (Sedláčková, 2006; Mallya, 2007).
- **Politické vlivy** – mezi tyto faktory patří vládní ekonomická politika, stabilita vlády, jak bude například vláda ovlivňovat daně vydanými zákony, vládní výdaje, vztahy se zahraničními zeměmi a budoucnost těchto vztahů, antimonopolní zákony atd. (Sedláčková, 2006; Mallya, 2007).
- **Legislativní vlivy** – u legislativních faktorů je velmi důležitý postoj státu. Zákony, vyhlášky, nařízení týkající se podnikání hrají velkou roli pro budoucnost podniku. Jde například o daňové zákony, státní regulace, regulace importu a exportu, pracovní právo atd. (Sedláčková, 2006; Mallya, 2007).
- **Ekologické vlivy** – postoj k ochraně životního prostředí, nakládání s odpady ve formě recyklace či likvidace, zavedení takových udržitelných systému, které umožní další rozvoj (Mallya, 2007).
- **Technologické vlivy** – změny v technologické oblasti mohou velmi kriticky ovlivnit okolí podniku. Sledování trendu vývoje technologického prostředí se může stát hlavním faktorem úspěchu, například náklady na přírodní zdroje, vládní výdaje na vědu a výzkum, nové pracovní techniky a mechanismy (Mallya, 2007).

2.1.2 Analýza oborového (konkurenčního) okolí

Chování podniku není ovlivněno pouze konkurencí v daném oboru, ale i dalšími aspekty. Patří mezi ně například, jaké jsou vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly zákazníků, hrozby substitutů, možnost vstupu nových firem a soupeřivost mezi konkurenčními podniky. Ke zkoumání těchto vlivů se nejvíce používá tzv. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Jakubíková, 2013; Mallya, 2007).

2.1.3 Analýza interního (vnitřního) okolí

Pro analýzu interního prostředí je nejefektivnější využít model „7S“ firmy McKinsey, který zkoumá 7 vnitřních faktorů, které působí na firmu a jsou vzájemně provázány. Management společnosti by se měl správně zaměřovat na všechny vnitřní faktory, jestliže by se dostatečně nezaměřil, byť pouze na jeden, může to způsobit kolaps ostatních faktorů. Jedná se o strategii, strukturu, systémy, styl vedení podniku, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty (Mallya, 2007).

2.2 Pojem finanční analýza

Stručně řečeno, finanční analýza představuje rozbor dat získaných z účetních výkazů. Zahrnuje v sobě hodnocení minulosti podniku, současnosti i budoucího vývoje finančních podmínek. Primárně je finanční analýza prováděna pro získání dokumentů a podkladů pro kvalitní rozhodování společnosti (Růčková, 2015).

Úlohou finanční analýzy je *komplexní hodnocení finančních podmínek* společnosti. Dokáže odhalit, jak moc je podnik ziskový, zda efektivně využívá svá aktiva, zda má přijatelnou kapitálovou strukturu, jestli je firma schopna včas hradit své závazky a další řadu důležitých informací. Pro manažery je znalost finanční situace a finančního postavení podniku klíčová pro rozhodování při rozdělování zisku, při získávání finančních zdrojů či umísťování volných peněžních prostředků. Nezbytná je i znalost finanční situace, a to jak v minulosti, tak hlavně pro odhady budoucího vývoje podniku (Knápková, 2013).

2.3 Uživatelé finanční analýzy

Informace o finančních podmínkách podniku nejsou důležité pouze pro manažery a vedení, ale také pro další jiné uživatele. Lze je rozdělit na *externí a interní* (Vochozka, 2011).

2.3.1 Externí uživatelé

- **Stát a jeho orgány**

Stát se zaměřuje především na schopnost podniku vytvářet zisk a odvádět daně. Informace používá také pro kontrolu finanční situace těch podniků, kterým byly svěřeny státní zakázky, pro různé statistické průzkumy i pro rozdělování finančních výpomocí v podobě dotací, subvencí apod. (Knápková, 2013; Vochozka 2011).

- **Banky a věřitelé**

Věřitelé využívají informace z finanční analýzy kvůli zjištění o finančním zdraví potencionálního dlužníka, zajímají se hlavně o likviditu a schopnosti splácet závazky. Nejdříve se věřitel rozhoduje, zda úvěr poskytne, případně za jakých podmínek. Následně bývá smluvně ukotveno pravidelné oznamování o finanční situaci dlužníka (Knápková, 2013; Vochozka 2011).

- **Investoři**

Potencionální investoři využívají zprávy o finanční situaci podniku především proto, aby co nejlépe zhodnotili míru rizika a budoucích výnosů z vloženého kapitálu, tudíž informace z finanční analýzy mohou razantně ovlivnit budoucí investiční záměr. Sledují také, jak podnik nakládá s jejich vloženými prostředky (Knápková, 2013; Vochozka 2011).

- **Konkurence**

Konkurenční společnosti se zajímají o výsledky finančních analýz těch podniků, kterým se na trhu daří. Následně se snaží kvalitní praktiky a postupy převést do vlastní firemní politiky (Knápková, 2013).

- **Obchodní partneři**

Obchodní partneři sledují hlavně výsledky zadluženosti, solventnosti, a likvidity, aby zjistili, zda je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům z obchodních vztahů. Dlouhodobé hledisko je rovněž důležité pro vybudování a fungování obchodního vztahu (Vochozka 2011).

2.3.2 Interní uživatelé

- **Manažeři**

Manažeři často bývají zpracovateli finanční analýzy, jelikož mají přístup k informacím, které externí uživatelé nezjistí. Výsledky z této analýzy využívají pro strategické a operativní finanční řízení, i pro plánování základních cílů podniku (Vochozka 2011).

- **Zaměstnanci**

Pro zaměstnance je důležitá jistota zaměstnání, sociální zabezpečení a stabilní mzda. Určitě mají ale také zájem o informace např. o ziskovosti či likviditě podniku, protože jenom jejich dostatečná výše pomůže v dlouhodobém fungování společnosti (Vochozka 2011; Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

- **Další uživatelé**

Mezi další subjekty, které využívají výsledky finanční analýzy patří například auditoři, odbory, burzovní makléři, ale také odborná veřejnost. Klíčové je tedy určit a zvážit, pro koho přesně je finanční analýza tvořena, protože každý, z výše vyjmenovaných uživatelů, vyžaduje jiné informace (Knápková, 2013).

2.4 Zdroje informací pro finanční analýzu

Ke zpracování finanční analýzy jsou potřebné vstupní informace. Hlavním zdrojem těchto informací je *účetní závěrka*. Existují tři typy, *řádná* neboli *roční účetní závěrka*, *mimořádná účetní závěrka* a *mezitímní účetní závěrka*. Řádná účetní závěrka bývá zpracována k poslednímu dni účetního období, uzavírají se účetní knihy a podklady jsou používány k vyčíslení daně z příjmu. Mimořádná účetní závěrka se sestavuje při mimořádných okolnostech, například při úpadku společnosti do insolvence. Mezitímní

účetní závěrka je tvořena v průběhu účetního období, například při přeměně společnosti a rozdíl mezi ní a řádnou účetní závěrkou je ten, že se neuzavírají účetní knihy a kontrola účtů se provádí za účelem ocenění majetku (Vochozka 2011).

K vyhotovení finanční analýza jsou důležité hlavně tyto základní účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow neboli přehled o peněžních tocích.

Struktura rozvahy a výkazu zisku a ztrát je stanovena Ministerstvem financí a tyto výkazy jsou nedílnou součástí účetní závěrky (Růčková, 2015).

Mezi další účetní výkazy lze považovat *přílohu k účetní závěrce* nebo *výroční zprávu podniku*. Řadu informací lze získat ze zpráv vrcholového vedení společnosti, ze zpráv auditorů či vedoucích zaměstnanců, z podnikové statistiky produkce, poptávky, zaměstnanosti či odbytu (Knápková, 2013).

2.4.1 Rozvaha

Rozvaha vykazuje *majetkové a zdrojové složení podniku* k určitému datu. Aktiva představují majetek podniku a pasiva zdroj kapitálu. Základním vztahem, na kterém je rozvaha založena je *princip bilanční rovnosti*, kdy se aktiva musí rovnat pasivům (Vochozka 2011).

Tab. 1: Struktura rozvahy

(Zdroj: Knápková, 2013)

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy, ...
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného úč. období
C.	Oběžná aktiva	B.	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	Časové rozlišení	C.	Časové rozlišení

2.4.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty představuje přehled o hospodářském výsledku. Znázorňuje vztah mezi výnosy docílenými za určité období a náklady, které souvisí s jejich vytvořením. Sleduje provozní a finanční činnost, přičemž celkově tvoří konečný výsledek hospodaření. Srovnáním výnosů a nákladů podnik rozlišuje zisk nebo ztrátu (Vochozka 2011).

2.4.3 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow slouží k posouzení reálné finanční situace podniku. Podává informace o peněžních tocích v průběhu účetního období. Peněžní toky tvoří příjmy a výdaje neboli přírůstky a úbytky peněžních ekvivalentů a prostředků. Peněžní ekvivalent je krátkodobý likvidní majetek, který lze snadno a bez dodatečných nákladů přeměnit v peněžní obnos, přičemž se nepředpokládá změna jeho hodnoty v čase. Za peněžní prostředky se pokládají hotovostní peníze včetně cenin, peněžní prostředky na účtu a oběživo na cestě (Růčková, 2015).

Struktura výkazu se člení na tři základní části:

- **Provozní činnost** – zde nalezneme, jak moc je výsledek hospodaření shodný s reálně vydělanými peněžními prostředky. Dále lze zjistit, jaký vliv má změna pracovního kapitálu na tvorbu peněz.

- **Investiční činnost** – zahrnuje nejen příjmy z prodeje investičního majetku, ale dále také strukturu výdajů, které jsou vztaženy na zakoupení investičního majetku.
- **Finanční činnost** – patří sem především přijímání a splácení úvěrů, dividendy a jejich výplata, peněžní toky vlastního jmění apod., celkově se jedná o způsob vnějšího financování (Růčková, 2015).

2.5 Metody pro tvorbu finanční analýzy

V této části budou podrobně popsány metody finanční analýzy s konkrétními ukazateli, které budou následně použity v analytické části.

K základním metodám, které se využívají při tvorbě finanční analýzy patří:

- **Analýza stavových (absolutních) ukazatelů.** Jde o analýzu finanční a majetkové struktury. K tomuto účelu slouží analýza trendů (horizontální analýzy) a procentní rozbor jednotlivých položek rozvahy (vertikální analýza).
- **Analýza tokových ukazatelů.** Souvisí především s analýzou výnosů, nákladů, zisku a cash flow. Nejlepší možnost je opět použití horizontální a vertikální analýzy.
- **Analýza rozdílových ukazatelů.** Největší vypovídací schopnost má ukazatel čistého pracovního kapitálu.
- **Analýza poměrových ukazatelů.** Týká se hlavně analýzy ukazatelů likvidity, aktivity, rentability, produktivity, zadluženosti, ukazatelů kapitálového trhu, analýzu ukazatelů na bázi cash flow a dalších ukazatelů.
- **Analýza soustav ukazatelů.** Slouží k analyzování vlivů jednotlivých aspektů finanční situace na celkový ukazatel hodnocení (Knápková, 2017).

2.6 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je základní metodou rozboru. Tvoří velmi důležitou oblast práce, kde jde o analýzu horizontální a vertikální struktury účetních výkazů (Kislingerová, 2010).

2.6.1 Horizontální analýza

Nazývaná také jako analýza trendů. Zaobírá se časovými změnami absolutních ukazatelů neboli o kolik % se změnily měřené položky oproti minulému roku, případně o kolik se změnily měřené položky ve sledovaném čase. Cílem je změřit relativní (procentuální) i absolutní změny sledovaných položek (Růčková, 2015). K výpočtu absolutní a procentuální změny slouží tyto vzorce:

Absolutní změna = hodnota běžného období – hodnota předchozího období

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{hodnota běžného období} - \text{hodnota předchozího období}}{\text{hodnota předchozího období}} \times 100$$

2.6.2 Vertikální analýza

Cílem této analýzy je posouzení jednotlivých částí majetku a kapitálu, jinými slovy struktura aktiv a pasiv. Z této struktury je patrné složení hospodářských prostředků, které slouží pro výrobní a obchodní účely podniku, a z jakého kapitálu byly pořízeny. Schopnost vytvářet a uchovávat rovnovážný stav aktiv a pasiv je důležitá pro ekonomickou stabilitu podniku (Sedláček, 2011).

Při procentním vyjádření u vertikální analýzy postupujeme po sloupcích odshora dolů v jednotlivých letech. Základ pro procentní vyjádření tvoří v rozvaze hodnota celkových aktiv, ve výkazu zisku a ztrát se bere většinou velikost tržeb. Výhodou této analýzy je, že poskytuje srovnatelnost výsledků z různých let, jelikož není vázána na meziroční inflaci, proto umožňuje srovnání v čase (časových vývojových trendů ve společnosti za několik let) a prostoru (posouzení podniků navzájem) (Sedláček, 2011).

K výpočtu vertikální analýzy se užívá tento vzorec:

$$P_i = B_i / \sum B_i,$$

P_i označuje hledaný vztah, B_i znázorňuje velikost položky bilance, $\sum B_i$ představuje sumu hodnot položek daného celku (Vochozka, 2011).

2.7 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou určeny k analýze a řízení finanční situace podniku, zejména pak zkoumají jeho likviditu (Knápková, 2017).

2.7.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Jedná se o jeden z nejvýznamnějších rozdílových ukazatelů, někdy také nazýván jako provozní kapitál a má podstatný vliv na platební schopnost podniku. Zároveň tvoří tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem (Knápková, 2017).

Čistý pracovní kapitál = oběžný majetek – krátkodobé cizí zdroje

2.7.2 Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Vymezují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Pokud bude do peněžních prostředků zahrnuta hotovost a zůstatek na běžném účtu, jedná se o nejvyšší stupeň likvidity. Do pohotových peněžních prostředků lze zahrnout i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, jelikož jsou v podmínkách fungujícího kapitálové trhu rychle přeměnitelné na peníze (Knápková, 2017).

Čisté pohotové prostředky = pohotové peněžní prostředky – okamžitě splatné závazky

2.8 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou jednou z nejdůležitějších a nejvyužívanějších metod finanční analýzy. Vyjadřují vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů. Spočítají se jako podíl jedné položky či souboru položek, k jiné položce či souboru položek. Ve většině případů mezi nimi existují určité souvislosti (Hobza, 2015).

Pro potřeby finanční analýzy se poměrové ukazatele nejčastěji rozdělují do skupin:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele kapitálového trhu (Hrdý, 2016).

2.8.1 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu ukazuje schopnost podniku tvořit nové zdroje, využitím investovaného kapitálu dosahovat zisku. Nejčastěji se čerpá ze dvou základních účetních výkazů, a to z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Tyto poměrové ukazatele se obecně formulují jako poměr zisku k vloženému kapitálu (Růčková, 2015).

Jelikož na zisku participují vlastníci, věřitelé, ale i stát ve formě daní, je důležité, při výpočtu jednotlivých ukazatelů rentability, brát v úvahu vhodné formy zisku ve vztahu k odpovídající formě kapitálu. Vlastníka podniku zajímá zisk až po zdanění a zaplacení úroků, kdežto věřitelé participují na zisku před zdaněním a úroky. Struktura zisku, kterou lze nalézt ve výkazu zisku a ztrát, je uvedena zde:

Zisk před odpisy, úroky a zdaněním (EBITDA)

– odpisy

= **Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)**

– úroky

= **Zisk před zdaněním (EBT)**

– daně

= **Zisk po zdanění (EAT)** (Marinič, 2014).

- **Ukazatel rentability aktiv (ROA)**

ROA je zásadním ukazatelem rentability. Posuzuje míru zisku oproti celkovým vloženým prostředkům nezávisle na tom, zda se jedná o vlastní či cizí kapitál (Scholleová, 2017).

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \times 100$$

- **Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)**

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. Investoři mohou zároveň posoudit, zda se jejich kapitál dostatečně zhodnocuje při odpovídajícím

riziku investice (Hrdý, 2016). ROE ukazuje, kolik čistého zisku přísluší jedné koruně investovanou vlastníky podniku (Scholleová, 2017).

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

- **Ukazatel rentability tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb hodnotí, jaké množství zisku podnik vytvoří z jedné koruny tržeb (Scholleová, 2017). Ve všech odvětvích obecně platí, že čím vyšších hodnot dosahuje tento ukazatel, tím lépe. Nelze přesně určit doporučené hodnoty kvůli rozdílům v různých odvětvích (Hobza, 2015).

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}} \times 100$$

2.8.2 Ukazatele likvidity

V této oblasti je třeba rozlišovat a nezaměňovat termíny likvidita a solventnost. Pojmem likvidita se vyznačuje schopnost podniku transformovat krátkodobý majetek (zásoby, pohledávky apod.) na peníze a zaplatit jimi své závazky (Pevná, 2017).

„Solventnost se obvykle chápe jako schopnost subjektu hradit své závazky v okamžiku potřeby“ (Pevná, 2017, s. 80). Tyto dva pojmy spolu úzce souvisí, přesto je nelze zaměňovat. Vzájemnou vázanost těchto termínů lze nejlépe vystihnout větou, že *„podmínkou solventnosti je likvidita“*. Ukazatelé likvidity obecně porovnávají to, čím je možno platit v čitateli, oproti tomu, co je nutno platit ve jmenovateli. Zpravidla se rozlišují tři ukazatelé, okamžitá, pohotová a běžná likvidita (Růčková, 2015).

- **Okamžitá likvidita**

Posuzuje schopnost podniku financovat právě splatné závazky a vypočítá se jako:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Do pohotových platebních prostředků lze zahrnout peníze na bankovních účtech, hotovost i obchodovatelné cenné papíry a šeky. Za akceptovatelnou hodnotu u okamžité likvidity se považuje vyšší než 0,2 (Fotr, 2012).

- **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita tvoří přísnější ukazatel likvidity, který vyřazuje nejméně likvidní položku-zásoby a nedokončenou výrobu (Fotr, 2012).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučené hodnoty ukazatele závisí na tom, v jakém odvětví podnik působí, obecně se udává rozmezí 0,8-1. Pro věřitele jsou přívětivé hodnoty vyšší než 1, kdežto pro vlastníky firem přílišná výše oběžných aktiv znamená neefektivní využívání vložených prostředků, a tím pádem je nepříznivě ovlivněna výnosnost celého podniku (Fotr, 2012).

- **Běžná likvidita**

Ukazatel běžné likvidity znázorňuje, kolikrát jsou schopná oběžná aktiva zajistit krátkodobé závazky podniku a určí se vztahem:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Za doporučenou minimální hodnotu se obecně uvádí 1,5. Čím je hodnota ukazatele vyšší než uvedená minimální, je více pravděpodobné, že si podnik uchová platební schopnost (Fotr, 2012).

2.8.3 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity slouží k řízení aktiv podniku, jelikož informují, jak efektivně společnost s aktivy nakládá. V případě, že má podnik více aktiv, než je třeba, vznikají mu nepotřebné náklady, pokud jich má málo, ochuzuje se o potenciální tržby. Obvykle se lze setkat s dvěma typy ukazatelů, rychlost obrátu a doba obrátu. Rychlost obrátu představuje počet tzv. obrátek, jinými slovy kolikrát se obrátí konkrétní typ majetku v tržbách za uvedené časové období. Doba obrátu vyjadřuje časový interval, po který jsou finanční prostředky podniku vázány v konkrétní formě majetku čili jak dlouho trvá, než se provede jedna obrátka (Hrdý, 2016).

- **Obrat celkových aktiv**

Určuje, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Uvádí se, že průměrné hodnoty se pohybují v rozmezí 1,6-2,9. Jestliže je počet obrátek za rok nižší než hodnota 1,5, podnik disponuje velmi vysokým stavem majetku a měl by zvýšit tržby nebo část majetku prodat (Hrdý, 2016).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

- **Rychlost obratu zásob**

Tento ukazatel udává, kolikrát za rok se změní zásoby v další formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opakovaný nákup zásob (Scholleová, 2017). Doporučená hodnota by se měla pohybovat, v závislosti na odvětví, v rozpětí 5 až 20 obrátek za rok (Fotr, 2012).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

- **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po němž jsou zásoby v podniku vázány až do doby spotřeby (materiál, suroviny) nebo do doby prodeje (zásoby vlastní výroby) (Scholleová, 2017). Co se týče zásob hotových výrobků a zboží, tento ukazatel vypovídá i o likviditě, poněvadž udává počet dnů, než se zásoby přemění v hotovost anebo pohledávky. Obecně platí, čím kratší doba obratu zásob, tím lépe (Hrdý, 2016).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

- **Rychlost obratu pohledávek**

Určuje počet obrátek pohledávek za určitý časový interval, a jak dlouho trvá, než jsou pohledávky přeměněny na peněžní prostředky (Hrdý, 2016).

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

- **Doba obratu (splatnosti) pohledávek**

Vyjadřuje průměrný počet dnů, než podnik dostane zaplacení za prodané výrobky a služby (Scholleová, 2017). Doporučená hodnota by měla korespondovat s průměrnou dobou splatnosti faktur (Hrdý, 2016).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

- **Doba obratu (splatnosti) závazků**

Ukazatel doby obratu závazků informuje o tom, jak rychle jsou spláceny závazky společnosti. Obecně se udává, že doba obratu závazků by měla být delší nežli doba obratu pohledávek, aby nedošlo k oslabení finanční stability podniku. Informace z výpočtu tohoto ukazatele jsou přínosné pro věřitele či potenciální věřitele, kteří mohou zjistit, jak se podniku daří plnit obchodně-úvěrovou politiku (Růčková, 2015).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

2.8.4 Ukazatelé zadluženosti

Pojmem zadluženost se rozumí skutečnost, že podnik používá k financování cizí kapitál. Ukazatelé zadluženosti vypovídají především o dlouhodobějším fungování, o dlouhodobé schopnosti podniku plnit své závazky a poskytovat určitou míru „jistoty“ vlastníkům a dlouhodobým věřitelům. Struktura, a tudíž poměr vlastních a cizích zdrojů je klíčový pro finanční stabilitu a adekvátnost zadlužení (Pevná, 2017; Marinič, 2014).

- **Ukazatel věřitelského rizika (celková zadluženost)**

Představuje základní ukazatel, který zkoumá poměr cizího kapitálu a celkových aktiv podniku. Čím vyšší je hodnota, tím je vyšší zadluženost, a s tím je spojené i vyšší riziko věřitelů. Výsledky ukazatele je nezbytné hodnotit v souvislosti s celkovou ziskovostí z vloženého kapitálu a rovněž v souvislosti se složením cizích zdrojů. Přijatelné hodnoty by se měly nacházet pod úrovní 0,5, přesněji 50 % při dodržování doporučených oborových norem (Růčková, 2015; Hrdý, 2016).

$$\text{Ukazatel v\text{e}řitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

- **Koeficient samofinancování**

Tvoří dodatečný indikátor k ukazateli věřitelského rizika. Reprezentuje finanční „nezávislost“ společnosti. Tyto dva ukazatele sdělují informace o finančním složení kapitálu a jejich součet je roven hodnotě 1 (Sedláček, 2011).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

- **Úrokové krytí**

Udává, kolikrát zisk před úroky a daněmi přesahuje nákladové úroky. „*Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že na úhradu úroků je potřeba celý zisk před úroky a daněmi a na vlastníky nezbyde nic*“ (Pevná, 2017, s. 84). Za doporučenou hodnotu se proto považuje trojnásobek nebo i více (Růčková, 2015).

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

2.8.5 Rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE)

Při analýze jednotlivých poměrových ukazatelů se meziroční vývoj vyjadřuje pouze jediným číslem, z čehož nelze vyvodit, jaká položka se na vývoji daného ukazatele nejvíce podílela a jakou měrou, proto se ke zjišťování těchto vlivů nejvíce využívá soustav ukazatelů. Tím nejvíce používaným je pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu, který je tvořen ze dvou částí. Na **rentabilitu aktiv** má vliv hlavně zisková marže (ROS) a obrat aktiv. Lze ji vyjádřit poměrem EAT a celkových aktiv. **Finanční páka** udává poměr celkových aktiv a vlastního kapitálu. Pokud dojde k růstu cizího kapitálu, může finanční páka do určité míry zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu (Sedláček, 2011; Kislingerová, 2008).

2.1.2 SWOT analýza

SWOT analýza neboli analýza *silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb* je složena ze dvou analýz, analýza SW a OT. Analýza SW se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku jako jsou cíle, systémy, firemní zdroje, procedury, firemní kultura, materiální prostředí,

mezilidské vztahy, kvalita managementu, organizační struktura atd., zatímco analýza OT zkoumá příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí firmy jak v rámci makroprostředí, kam můžeme zahrnout faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické, tak v rámci mikroprostředí, kam patří dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence a veřejnost (Jakubíková, 2008).

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 2: SWOT analýza

(Zdroj: Jakubíková, 2008)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce budou nejdříve uvedeny základní informace o vybrané společnosti XXX, spol. s r. o. Dále bude provedena strategická analýza, která zahrnuje analýzu vnějšího, oborového a vnitřního okolí. V návaznosti bude zpracována finanční analýza jednotlivých ukazatelů, výsledky budou patřičně okomentovány a porovnány s doporučenými hodnotami. V závěru bude vyhotovena SWOT analýza, k odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Výsledky z této analytické části budou sloužit k vytvoření návrhů pro zlepšení aktuální finanční situace společnosti.

3.1 Základní informace o podniku

Obchodní firma:	XXX, spol. s r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Firma si nepřeje zveřejnění
Identifikační číslo:	Firma si nepřeje zveřejnění
Datum vzniku:	13. května 1997
Předmět podnikání:	Zámečnictví, nástrojářství Obráběčství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
Jednatel:	Firma si nepřeje zveřejnění
Společníci:	
Společník:	Firma si nepřeje zveřejnění
Podíl:	Vklad: 1 000 000 Kč Splaceno: 100 % Obchodní podíl: 100 %
Základní kapitál:	1 000 000 Kč

3.2 Historie a současnost podniku

Vybraný podnik byl založen v roce 1997 německou firmou YYY jako 100 % dceřiná firma, v roce 2004 se na podnikání začali podílet čeští investoři jako majoritní vlastníci, a od roku 2008 je firma vlastněna výhradně českými podnikateli. Jako jeden ze tří společníků s vkladem v této společnosti je zapsaná od tohoto roku společnost ZZZ a.s., kdy její podíl představoval 35 %, od roku 2016 činní podíl 100 % a představuje jediného vlastníka. Po příchodu českých investorů došlo k celkovým změnám v managementu společnosti, dále nastaly etapovité změny jak ve způsobu vedení firmy, tak i vytvoření kvalitního zázemí pro technický personál, uspořádání výroby, a hlavně k modernizaci využívaných technologií, aby byla zajištěna co největší efektivnost výroby a konkurenceschopnost výrobků firmy, jelikož dochází k neustálému zvyšování nároků a požadavků ze stran dlouhodobých a loajálních odběratelů. K dodržení tohoto „předsevzetí“ společnost aktuálně pokračuje v inovacích technologií a přistoupila i k celkové opravě výrobních i nevýrobních prostor (Jednatel společnosti, 2019).

Jak již bylo zmíněno, podnikatelské aktivity firmy XXX, spol. s r. o. jsou zaměřeny na strojírenskou výrobu, konkrétně na výrobu nádrží na hydraulické oleje, nosných rámů a příslušenství pro hydraulické systémy jako jsou různé typy svařenců, rámů, zachytných van, apod. Část výrobního procesu obsahuje vlastní výrobní program, kde se vyrábí standardizované nádrže a vany dle vlastní projektové dokumentace, především se ale společnost zaměřuje na zakázkovou výrobu, dle specifických požadavků a výkresových dokumentací zákazníků. Součástí firmy je kromě výrobní divize i kovoobrábění, které původně sloužilo pro podporu výroby, obrábění hydraulických spojek, přírub apod., aktuálně má divize kovoobrábění k dispozici CNC obráběcí centra, se zaměřením na opracování odlitků z hliníku či litiny, především pro externí zákazníky, a rovněž zakázkovou výrobu různých typů obroků (Jednatel společnosti, 2019).

Kvůli tomuto specifickému výrobnímu programu firmy, patří mezi základní skupiny odběratelů přední světoví výrobci hydraulických systémů, zejména ze zemí Evropské unie, proto je více jak 90 % produkce určeno na export mimo Česko republiku. Tito světoví odběratelé kladou vysoké nároky na kvalitu výrobků, které firma dlouhodobě splňuje. Z toho důvodu je nedílnou součástí systém řízení kvality ISO 9001:2015, který je ustavičně zlepšován (Jednatel společnosti, 2019).

- **Divize kovovýroba**

Již od vzniku společnosti je stěžejním výrobním programem výroba standartních, nestandardních nádrží a různého příslušenství, jako jsou vany k hydraulickým nádržím a základové rámy pro hydraulické systémy. Při výrobě jsou používány jak běžné, tak nerezové materiály, čemuž jsou následně přizpůsobeny i výrobní postupy. Od roku 2004 se výrobní divize uchýlila k postupnému zlepšování efektivity a jakosti produkce, to se projevilo pozvolným zvětšováním výrobní haly a instalací nových zařízení jako např. moderního tryskacího boxu. Pro podnik je bezpochyby důležité dodržování technologických postupů včetně časových předpisů, pro dodržování časových norem mezi otryskáním a lakováním výrobků. Během výrobního procesu jsou umožněny kontroly výrobků odběratelům, jedná se především o nadnárodní firmy, které produkují hydraulické systémy. Zákazníci mají tedy jasné informace o stavu a kvalitě svého zboží (Jednatel společnosti, 2019).

Vedení společnosti se zvláště zabývá také lidskými zdroji, díky čemuž se firmě podařilo vybudovat kvalitní kolektiv pracovníků a zejména odborníků na jednotlivých pozicích, kteří jsou schopni velice dobře reagovat na požadavky zákazníků. Toto zaměření se projevilo nejvíce u technických pracovníků v oblasti konstrukce, kterým se daří řešit vzniklé problémy v projektové dokumentaci zákazníka ještě před tím, než je započata samotná výroba, a taktéž v oddělení řízení kvality, a to jak na části průběžné kontroly během výroby, tak i výstupní kontrole hotového výrobku (Jednatel společnosti, 2019).

V současné době bude dokončena modernizace společnosti, s čímž souvisí již započatá výstavba nových výrobních prostor, ve kterých bude umístěn úsek povrchových úprav společně s expedicí, a kde bude možné produkovat výrobky až do hmotnosti 15 tun (Jednatel společnosti, 2019).

- **Atypická výroba**

Výraznou část výroby tvoří právě produkce atypických výrobků (nádrží, van k hydraulickým nádržím, rámů apod.) podle jednotlivé projektové dokumentace zákazníka. Výroba zahrnuje především kilogramové až několikatunové svařence. Součástí je provedení materiálu (oceli) v jakosti S 235 JR (svařitelná konstrukční ocel zaručuje vyšší stupeň jakosti, jelikož se dodává pouze jako uklidněná) a také zpracování

nerezového materiálu. Ke každému výrobku je přiložen certifikát o provedené zkoušce těsnosti. Co se týče povrchových úprav, výroba je uzpůsobena pro lakování všemi standartními barvami určenými pro hydraulické kapaliny, nebo i speciálními barvami podle individuálních požadavků zákazníka (Jednatel společnosti, 2019).

- **Výroba parních turbín**

Od roku 2006 začala firma rozvíjet, ve spolupráci se zákazníky, výrobu součástí vodních elektráren, jedná se hlavně o nosné stoly apod. Od roku 2007 byla rozšířena výroba o produkci nosných ocelových konstrukcí pro turbíny (Jednatel společnosti, 2019).

- **Divize kovoobrábění**

Zpočátku byla tato část výroby určena jako podpora divize kovovýroby, kde se opracovávaly hydraulické díly, spojky a víka. Zároveň se zde vyráběly různé příslušenství k nádržím na hydraulické oleje, zejména příruby apod. Postupně docházelo v oddělení celé divize kovoobrábění a v současné době je tato část výroby samostatným dodavatelem výrobků a také samostatným útvarem, který se zaměřuje na komerční opracování jak hliníkových odlitků, tak oceli. Nezávisle na divizi kovovýroby dodává své produkty do mezinárodních společností na jižní Moravě. Kvůli neustále zvyšujícím se nárokům na kvalitu provedení ze stran zákazníků, došlo v posledních letech k výrazným inovacím, konkrétně bylo konvenční obrábění nahrazeno moderními CNC stroji a technologiemi. Stejně jako u divize kovovýroby, i zde je kladen velký důraz na kvalitní zpracování a podrobnou výstupní kontrolu bez ohledu na to, zda se jedná o kusovou či sériovou výrobu (Jednatel společnosti, 2019).

3.3 Strategická analýza

Tato kapitola bude zaměřena na strategickou analýzu okolí podniku, přičemž nejprve bude rozebráno obecné prostředí analýzou PESTLE, navazovat na to bude analýza oborového (konkurenčního) prostředí za pomoci Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí, závěrem bude vyhotovena analýza interního okolí modelem „7S“.

3.3.1 Analýza PESTLE

PESTLE analýza zkoumá ekonomické, společenské, politické, legislativní, ekologické a technologické faktory ovlivňující podnik.

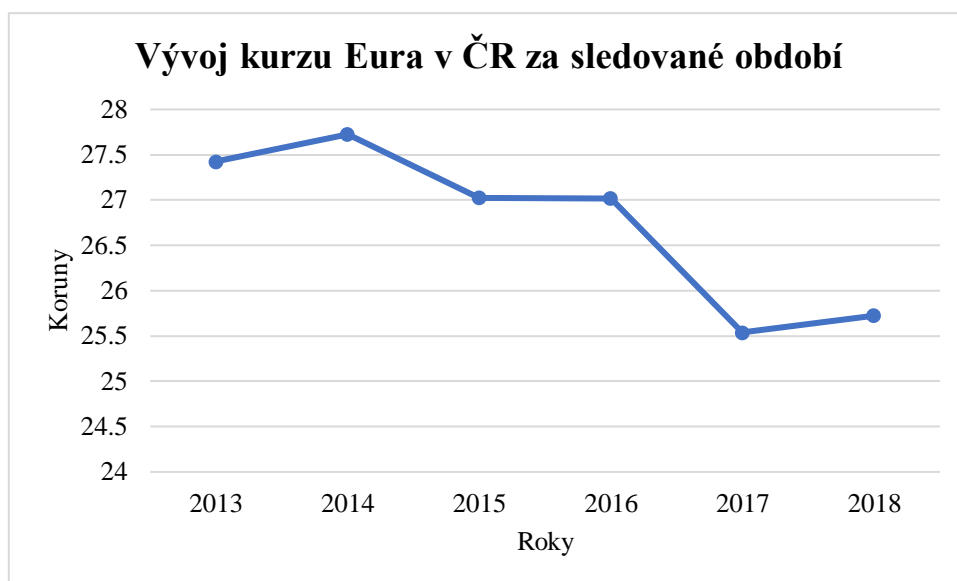
- **Ekonomické faktory**

Do ekonomických vlivů, které působí na společnost lze zahrnout hrubý domácí produkt (HDP), inflaci, daň z příjmu, případně DPH a kurzy měn. Dle Českého statistického úřadu byla výše HDP za minulý rok 2018 cca 5,324 bilionu korun, což znamená nárůst o 3 % oproti roku 2017 a v přepočtu na jednoho obyvatele (k 30. září 2018 měla ČR 10 637 794 obyvatel) činilo HDP přibližně 500 567 Kč.

Inflace označuje všeobecný růst cenové hladiny, což může mít za následek růst cen materiálu, který podnik používá k výrobě, to se odrazí v podobě zvyšování cen konečných výrobků. Pokud má podnik na daném trhu dostatečně velkou konkurenci, nemůže zvýšit ceny výrobků, neboť by mohl přijít o zákazníky a tím o celkový zisk.

Firma je plátcem daně z příjmu právnických osob, která je ve výši 19 %. Zároveň je společnost plátcem DPH. Sazby DPH jsou v současnosti tři: základní sazba je 21 %, první snížená sazba je 15 % a druhá snížená sazba činí 10 %.

Pro podnik je také důležité sledovat vývoj kurzu CZK a EUR, jelikož 90 % produkce firmy je určeno na export do zemí Evropské unie. Z grafu číslo 1 je patrné, že v roce 2013 byl kurz ve výši 24, 425 CZK/EUR, což bylo pro podnik výhodnější než v roce 2017, kdy se hodnota kurzu za sledované období pohybovala na svém minimu, a to konkrétně na úrovni 25,54.



Graf 1: Vývoj kurzu Eura v ČR od 2013 do 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z historických kurzů ČNB, 2019)

- **Společenské faktory**

Pro dostatečné prozkoumání společenského (sociálního a kulturního) vlivu je klíčové znát počet obyvatelstva kraje, ve kterém podnik působí a počet evidovaných podnikatelských subjektů. Počet obyvatel v České republice činil k 30. září 2018 přibližně 10,6 mil., kdežto v kraji Vysočina, kde společnost vznikla a působí, je počet obyvatelstva cirka 509 tisíc. Celkový počet podnikatelských subjektů k 31. 12. 2018 byl 114 688.

Firma má také potíže při vyhledávání nových zaměstnanců pro kvalifikované pozice, nyní řeší například nedostatečný počet brusičů a zámečníků. Pro hledané kvalifikované pozice jsou pracovníci s potřebnými a prokazatelnými zkušenostmi již zaměstnáni v jiných podnicích a firma jim nedokáže nabídnout takové podmínky, aby nad změnou uvažovali. Proto se snaží nalákat mladší, méně zkušené, pracovníky či absolventy škol, které patřičně zaučí. Jelikož je v současné době pro mladé lidi nákladné zařídit si vlastní bydlení či najít podnájem, firmě v tomto ohledu jde naproti obec Osová Bítýška, která začala s výstavbou obecních bytů, které hodlá pronajímat.

- **Politické faktory**

V současné době, kdy je politická situace v České republice nestálá, se podnik nachází ve ztížené vyjednávací schopnosti. Jelikož podnik dlouhodobě využívá například státních dotací či dotací poskytnutých z evropských fondů z programů na podporu podnikání a inovace a plánuje je využívat dál, případná změna příslušných zákonů a nařízení může zjednodušit, ale na druhou stranu i zpřísnit podmínky pro poskytnutí dotace státem.

- **Legislativní faktory**

Mezi politické faktory lze hlavně zahrnout zákony České republiky, které musí společnost při své podnikatelské činnosti dodržovat. Jedná se především o zákony ve znění pozdějších předpisů:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 92/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

- **Ekologické faktory**

Podnik má zavedený systém environmentálního managementu (EMS) a neustále se snaží zdokonalovat svůj environmentální profil. Plní všechny požadavky platných zákonů a nařízení ohledně ochrany životního prostředí, kterým podléhá. Zároveň firma poskytuje veřejnosti úplné a pravdivé informace o dopadech své činnosti na životní prostředí. Aby nedošlo k poškození životního prostředí, společnost se postupně snaží orientovat na takové dodavatele, kteří principy EMS buď zavádějí, nebo již mají systém zaveden, a především kteří mají vyřešenou formu recyklace a likvidace odpadků. Ke zlepšování systému environmentálního managementu se využívá především identifikace, přezkoumání a zhodnocení závažnosti všech environmentálních hledisek, stanovení cílů, cílových hodnot, programů EMS a vytvoření kontrolních postupů. To vše dopomohlo k získání certifikace samostatného systému ochrany environmentu ISO 14001.

- **Technologické faktory**

Pro dostatečnou konkurenceschopnost je nutné, aby podnik sledoval a zaváděl do výrobních činností nejnovější trendy a technologie, díky kterým lze například dosáhnout rychlejší výroby a kvalitnějších výrobků. Při rychlejší výrobě může podnik vygenerovat více výrobků za stejnou časovou jednotku, čímž si zvýší zisk a zároveň budou koncoví zákazníci více spokojeni, protože jim budou dodány kvalitnější výrobky. V tomto případě jde podnik naproti různým technologickým inovacím, ve formě pořízování modernějších výrobních strojů nebo zavádění 100 % výstupních kontrol, aby byl výrobek pro zákazníka co možná nejvyšší.

3.3.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Tento model zkoumá, jaké jsou vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly odběratelů, hrozby substitutů, možnosti vstupu nových firem a soupeřivost mezi konkurenčními podniky.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma dává největší přednost kvalitě svých výrobků, proto již vstupní materiál, který získává od dodavatelů musí být kvalitně zpracovaný. Jedná se zejména o hutní materiály a nejvíce je využívána ocel a nerezová ocel, která musí být zpracována (válcování, lisování, ohýbání) za studena což zvyšuje tvrdost materiálu. Z tohoto důvodu si společnost vybírá takové dodavatele, kteří toho umožňují, a také kteří zavádí principy EMS (systém environmentálního managementu) kvůli ochraně životního prostředí. To znamená, že vyjednávací síla dodavatelů není příliš velká.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Část výroby představuje produkci standardních nádrží a van pro hydraulické systémy, tudíž není pro odběratele těžké zadat zakázku konkurenci, nicméně významnou část tvoří zakázková výroba dle specifických požadavků zákazníka a atypická výroba několikátunových svařenců rovněž podle individuální projektové dokumentace zákazníka. Firma také nabízí možnost dodávání výrobků se speciálními barvami určenými pro hydraulické systémy. Vše se tedy odvíjí od konkrétních požadavků klientů. Ve spojení s tím, že více jak 90 % produkce je určeno na export mimo ČR za světovými

výrobci hydraulických systémů, kteří požadují vysokou kvalitu provedení lze říci, že vyjednávací síla zákazníků je vysoká. Mezi dlouholeté odběratele patří například firma Portaflex s. r. o. nebo společnost Bosch Rexroth AG.

- **Hrozba substitutů**

Firma ve větší části produkuje výrobky dle individuálních a specifických požadavků zákazníka, proto je v tomto ohledu velmi malá možnost výskytu substitutů.

- **Možnosti vstupu nových firem**

Vybraná firma působí v odvětví strojírenské výroby. Největší překážkou pro vstup nových konkurentů na tento trh je bezesporu potřeba velkého množství kapitálu pro zakoupení různých strojů a technologií což se může vyšplhat do několika milionů korun. Další problém nastává se způsobem financování. Pokud daná firma nedisponuje na začátku větší sumou vlastních prostředků, lze to řešit buď úvěrem či půjčkou od banky a musí se hned na začátku zadlužit nebo vyhledáním investora, což se nemusí vždy podařit. Jako další faktor, který rozhoduje jsou výrobní prostory, budovy, pozemky apod. Opět pokud podnik nevlastní budovy či pozemky, pořízení tohoto majetku se pohybuje v řádech statisíc, spíše milionů. Jelikož si firma za dobu svého působení vybudovala dlouhodobé vztahy se zákazníky, dodavateli a zaměstnanci, lze říci že hrozba vstupu nových konkurentů není příliš velká i z výše uvedených důvodů.

- **Konkurenční rivalita**

Společnost si uvědomuje, že když by se zaměřila pouze na výrobu standartních nádrží a van pro hydraulické oleje, tak by nebyla dostatečně konkurenčně schopná. Z toho důvodu se v posledních letech změnila hlavní část výrobního programu a ten dnes tvoří převážně výroba atypických výrobků, až do hmotnosti 15 tun, přesně podle individuálních dokumentací a požadavků zákazníka. I přesto, že na tuto výrobu se zaměřuje v České republice hodně firem, právě výroba atypických výrobků dává vybrané společnosti určitou konkurenční výhodu.

3.3.3 Model „7S“ firmy McKinsey

K analýze vnitřního prostředí firmy lze využít několik modelů či postupů, v této práci bude použit model 7S, který zkoumá 7 faktorů, které budou níže rozebrány.

- **Strategie**

Společnost XXX, s. r. o. patří v současnosti k předním nezávislým dodavatelům nádrží a příslušenství pro hydraulické systémy a tuto pozici si snaží udržet. Strategie spočívá v budování dlouhodobých vztahů s obchodními partnery, zaměření se na výrobu atypických výrobků, čímž se chce odlišit od konkurenčních společností, a hlavně zpracování individuálních a specifických požadavků zákazníků. Zároveň firma plánuje rozšířit zákaznický kmen a zaměřit se na nové odběratele, v tom má pomoci právě zmíněná nová výroba atypických výrobků.

- **Struktura**

Vybraná společnost je vlastněna jediným společníkem, a to firmou ZZZ, a. s., která má 100 % podíl. V čele stojí pouze jeden jednatel, který je statutárním orgánem a zároveň předsedou výše zmíněné akciové společnosti. Jednatel si zvolil svého odpovědného zástupce, který bude „vést“ divizi kovoobrábění a sám jednatel bude rozhodovat u divize kovovýroby. Každý úsek má svého odborného vedoucího pracovníka, technickou přípravu výroby zajišťují dva mistři, logistiku jeden vedoucí pracovník, úsek konstrukce jeden pracovník, úsek řízení kvality dva pracovníci, jeden u vstupní kontroly a druhý u výstupní kontroly, veškerou administrativu taktéž jeden pracovník. Zbytek tvoří řadoví pracovníci.

- **Systém**

Co se týče systému řízení firmy, společnost nepoužívá žádný speciální program či systém. Objednávky jsou přijímány prostřednictvím e-mailu a k plánování či evidenci se využívá program Excel od společnosti Microsoft. Jednatel komunikuje se svými zaměstnanci, dodavateli a odběrateli osobně či telefonicky a veškeré zakázky a objednávky zpracovává administrativní pracovnice, která dále upravuje data a chystá různé podklady. Zpracování cenových nabídek si zajišťuje jednatel.

- **Styl vedení**

Společnost je řízena jednatelem, který má na starosti všechny důležité rozhodnutí. Komunikace se zaměstnanci je na přátelské úrovni, přičemž s dlouholetými a zkušenými pracovníky na konkrétních úsecích výroby se jednatel osobně radí, při řešení klíčových

zakázek, tudíž i zaměstnanci mají prostor vyjádřit se, a vzájemně se na dalších postupech domluvit tak, aby byl výsledek, co nejkvalitnější.

- **Spolupracovníci**

Společnost věnuje velkou pozornost právě lidským zdrojům, kdy se jí podařilo vybudovat tým odborníků na jednotlivých pracovních pozicích, kteří jsou mimo jiné schopni flexibilně reagovat na specifické požadavky zákazníků. Například v oblasti konstrukce dokážou velmi často odhalit problémy v projektové dokumentaci zákazníka ještě před spuštěním výroby, čímž šetří náklady společnosti. V roce 2017 bylo zaměstnáno na hlavní pracovní poměr 49 zaměstnanců, nicméně díky rozšíření výrobních kapacit má firma problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, zejména u pozic brusiče a zámečníka.

- **Schopnosti**

Jelikož má firma dlouholeté zkušenosti s výrobou nádrží a příslušenství k hydraulickým systémům a jejich výrobky odebírají přední světoví výrobci hydraulických systémů, vypovídá to o značných dovednostech a schopnostech jak managementu firmy, tak hlavně o zaměstnancích. Samozřejmostí je vzdělávání a školení zaměstnanců tak, aby dokázali používat nejmodernější technologie a měli neustále nové informace o tom, jak se zefektivňují postupy pro jejich činnost.

- **Sdílené hodnoty**

Firma se již od svého vzniku snaží reagovat a přizpůsobovat se požadavkům zákazníka, s čímž jsou ztotožnění i všichni zaměstnanci. Na jednotlivých úsecích výroby panuje spíše klidná až přátelská atmosféra, nicméně na pracovní morálku to vliv nemá.

3.4 Finanční analýza podniku

V této kapitole bude provedena finanční analýza společnosti XXX, spol. s r. o. Pro zpracování budou použita data z účetních výkazů, rozvahy a výkazu zisku a ztrát za období 2013-2017, poté budou výsledky porovnány s doporučenými hodnotami konkrétních finančních ukazatelů zpracovaných v teoretické části práce. V závěru bude provedena SWOT analýza podniku.

3.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu.

- **Horizontální analýza rozvahy**

Horizontální analýza se zabývá vybranými položkami rozvahy. Sleduje meziroční změnu těchto položek a hodnoty lze vyjádřit jak absolutně, tak relativně (v %).

Tab. 2: Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

Aktiva	Absolutní změna				Relativní změna			
	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v %	v %	v %	v %
Aktiva celkem	7174	7601	-3020	-2480	17,39	15,69	-5,39	-4,68
Dlouhodobý majetek	10608	5299	-2597	-2336	43,95	15,25	-6,48	-6,24
Dl. nehmotný majetek	-10	6	-12	-11	-14,08	9,84	-7,91	-0,00
Dl. hmotný majetek	10618	5293	-2585	-2325	44,13	15,26	-6,47	-6,22
Dl. finanční majetek	/	/	/	/	/	/	/	/
Oběžná aktiva	-3474	2333	-416	-150	-20,36	17,16	-2,61	-0,97
Zásoby	1480	373	641	716	17,42	3,74	6,19	6,51
Dl. pohledávky	-100	0	0	0	-10000	0	0	0
Kr. pohledávky	-2957	1853	-676	-874	-47,30	56,24	-3,13	-19,54
Peněžní prostředky	-1897	107	-381	8	-85,57	33,44	-89,23	17,39
Časové rozlišení	40	-31	-7	6	71,43	-32,29	-10,77	10,34

V tabulce výše jsou uvedeny změny nejpodstatnějších položek aktiv za sledované období 2013 až 2017.

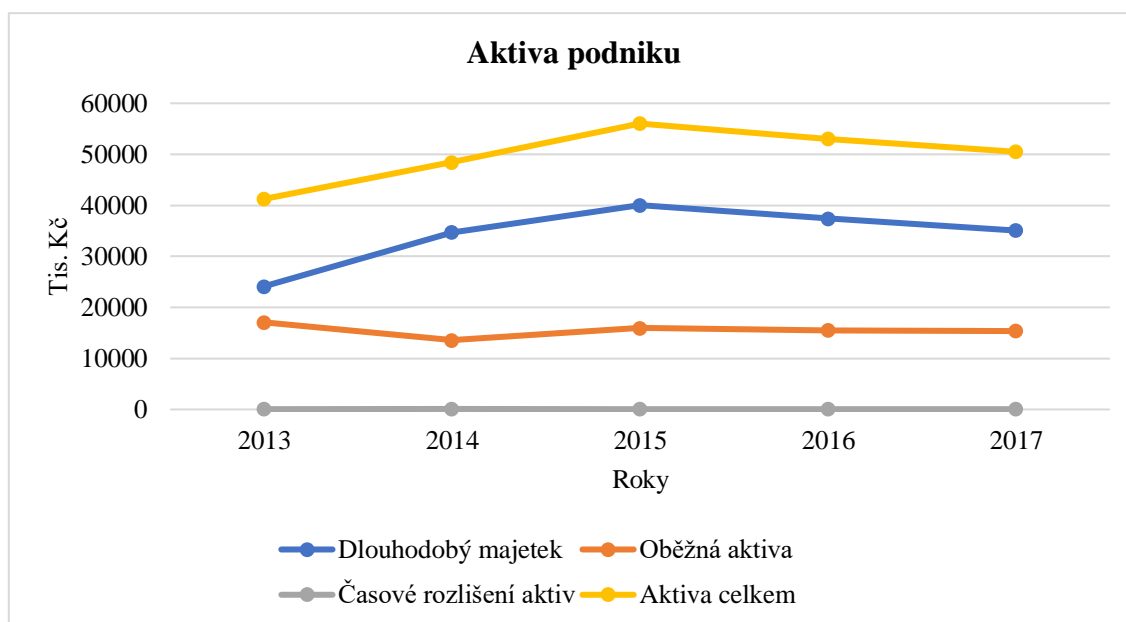
U **celkových aktiv** je možné pozorovat podobný nárůst u prvních dvou sledovaných období. V roce 2014 vzrostla aktiva o 17,39 % (7 174 tis. Kč) a v roce 2015 o 15,69 % (7 601 tis. Kč). Oba tyto nárůsty byly zapříčiněny nárůstem dlouhodobého majetku. Naopak poté byl zaznamenán pokles, který byl, v dalších dvou obdobích, opět velice

podobný. Celková aktiva klesla v roce 2016 oproti roku 2015 o 5,39 % (3 020 tis. Kč.) a v roce 2017 poklesla o 4,68 % (2 480 tis. Kč).

U **dlouhodobého majetku** lze pozorovat rostoucí tendenci až do roku 2016, kdy poklesl meziročně o 6,48 % (2 597 tis. Kč) o rok později tomu bylo podobně, poklesl o 6,24 % (2 336 tis. Kč). V roce 2013 byl zaznamenán největší nárůst, dlouhodobý majetek se zvýšil o 43,95 % (10 608 tis. Kč). Změnu dlouhodobého majetku, z větší části, ovlivnil dlouhodobý hmotný majetek a nepatrně také dlouhodobý nehmotný majetek. Co se týče dlouhodobého nehmotného majetku, je tvořen pouze položkou „software“ a vykazoval klesající trend, kromě roku 2015, kdy vzrostl o 9,84 % (6 tisíc, Kč). Dlouhodobý hmotný majetek je z většiny tvořen stavbami a poskytnutými zálohami na nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Největšího nárůstu dosáhl v roce 2013, kdy vzrostl o 44,13 % (10 618 tis. Kč.). Bylo tomu tak kvůli pořízení nových strojů do nově budované výrobní haly. Většina byla financována bankovním úvěrem a na zbylou část byla čerpána dotace (2 553 tis. Kč). V roce 2014 se DHM zvýšil o 15,26 % (5 293 tis. Kč). Zbylé dvě období vykazoval menší pokles. Dlouhodobý finanční majetek podnik nevyužívá.

Z tabulky je patrné, že **oběžná aktiva** meziročně klesala, až na rok 2015, kdy došlo k nárůstu o 17,16 % (2 333 tis. Kč). Největšího poklesu dosáhla v roce 2014, kdy se hodnota položky snížila o 20,36 % (3 474 tis. Kč). Zásoby meziročně rostly v každém sledovacím období, nejvíce pak v roce 2014, a to o 17,42 % (1 480 tis. Kč). Převážně jsou tvořeny z nedokončené výroby a polotovárů, z menší části pak materiálem. Dlouhodobé pohledávky se vyskytly pouze mezi roky 2013 a 2014 v podobě odložených daňových pohledávek (100 tisíc Kč.), což představuje výši daně z příjmu, o kterou se podniku v budoucnosti daň z příjmu sníží. Krátkodobé pohledávky měly klesající tendenci, vyjma roku 2015, kdy došlo k nárůstu o 56,24 % (1 853 tis. Kč). Naopak největšího poklesu dosáhly mezi roky 2013 a 2014, a to o 47,30 % (2 957 tis. Kč). Peněžní prostředky měly proměnlivý vývoj, v roce 2014 a 2016 klesaly, a za roky 2015 a 2017 rostly. Nejvíce poklesy o 89,23 % (381 tis. Kč) za rok 2016, nejvýraznější nárůst byl zaznamenán v roce 2015 o 33,44 % (107 tis. Kč).

Časové rozlišení je složeno výlučně z položky „náklady příštích období“, vyjma roku 2015, kdy je zde zahrnuta i položka „příjmy příštích období“.



Graf 2: Aktiva podniku za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

Tab. 3: Horizontální analýza pasiv za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

Pasiva	Absolutní změna				Relativní změna			
	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v %	v %	v %	v %
Pasiva celkem	7174	7601	-3020	-2480	17,39	15,69	-5,39	-4,68
Vlastní kapitál	30	-1891	-1831	-1545	0,41	-25,59	-33,30	-42,12
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	/	/	/	/	/	/	/	/
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0	0	0
VH minulých let	635	32	-1890	-1831	15,33	0,67	-39,29	-62,71
VH běžného úč. období	-605	-1923	59	286	-94,83	-5827,3	3,12	15,62
Cizí zdroje	8465	9507	-1067	-906	26,12	23,26	-2,12	-1,84
Rezervy	/	/	/	/	/	/	/	/
Dlouhodobé závazky	14820	8300	-6540	-2929	75,25	24,05	-15,23	-8,07
Krátkodobé závazky	-6355	1207	5473	2023	-49,99	18,98	72,35	15,52
Časové rozlišení pasiv	-1321	-15	-122	-29	-88,66	-8,88	-79,22	-90,63

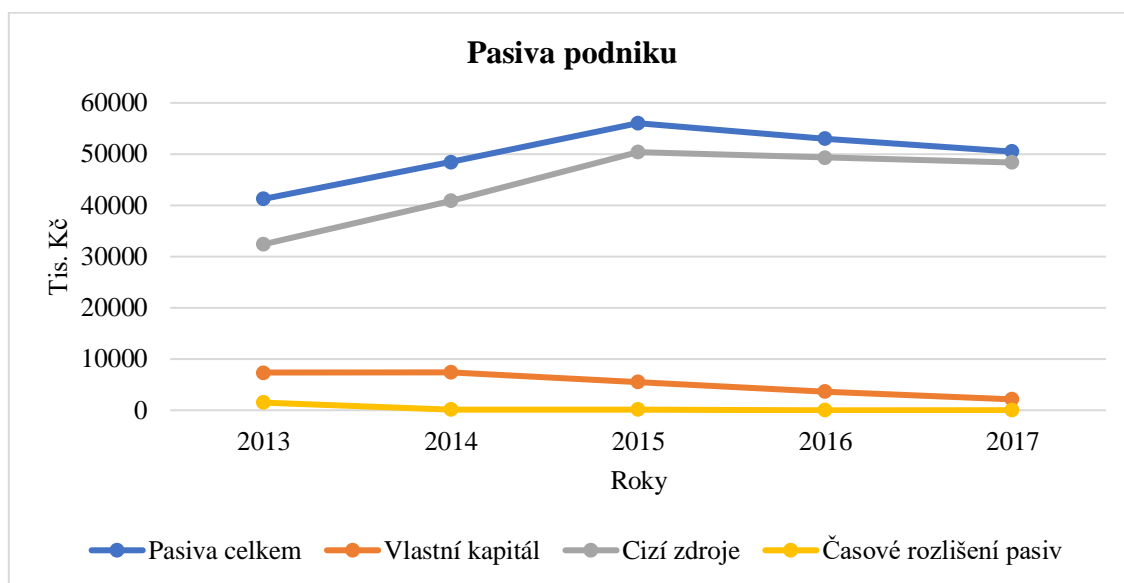
Aby mohla platit bilanční rovnice, kdy aktiva se musejí rovnat pasivům, lze si z tabulky 3 všimnout, že má vývoj **celkových pasiv** stejný trend, jako vývoj celkových aktiv.

Z provedené horizontální analýza pasiv je patrné, že vývoj **vlastního kapitálu** za sledované období zaznamenal klesající tendenci kromě roku 2014, kdy meziročně vzrostl o nepatrnou část 0,41 % (30 tis. Kč). Výrazný podíl na změnách vlastního kapitálu měl výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. Největší pokles byl v roce 2017, a to o 42,12 % (1 545 tis. Kč.), což bylo zapříčiněno z větší části poklesem položky výsledek hospodaření minulých let. V této položce se na poklesu nejvíce podílela neuhrazená ztráta minulých let, o 62,71 % (1 831 tis. Kč), kdy v roce 2016 podnik vykázal zápornou hodnotu výsledku hospodaření běžného účetního

období (- 1 831 tis. Kč), kterou si však převedl do dalšího roku 2017. **Základní kapitál** se za sledované období nezměnil a celou dobu byl ve výši 1 000 tis. Kč, stejně tak tomu bylo i u **fondů ze zisku**, kdy hodnota byla neměnných 1 579 tis. Kč. Položku **ážio a kapitálové fondy** podnik nevyužíval. **Výsledek hospodaření minulých let** dosahoval růstu za roky 2014 a 2015, pokles pak zaznamenal v letech 2016 a 2017. **Výsledek hospodaření běžného účetního období** vykazoval pokles ve všech sledovaných obdobích, v roce 2015 dokonce dosáhl enormního poklesu o 5 827, 27 % (1 923 tis. Kč).

Cizí zdroje měly ve sledovaném období proměnlivý charakter. V letech 2014 a 2015 dosahovaly růstu, v dalších dvou letech zaznamenaly pokles. Největší nárůst byl v roce 2014 a to konkrétně o 26,12 % (8 465 tis. Kč), v roce 2016 dosáhly nejvýraznějšího poklesu, a to o 2,12 % (1 067 tis. Kč). **Zákonné rezervy** společnost netvořila. Co se týče **dlouhodobých závazků**, v roce 2013 tvořily tuto položku pouze závazky – ovládané nebo ovládající osoby, u kterých byla sjednána odložená splatnost, šlo převážně o konsolidovaný závazek vůči jednomu ze společníků, který navíc není úročen, celková výše činila 19 694 tis. Kč. V roce 2014 vzrostly dlouhodobé závazky, oproti roku 2013 o 75,25 % (14 820 tis. Kč). Hlavním důvodem byl nárůst závazku vůči osobě ovládající na 22 805 tis. Kč, a také čerpáním bankovního úvěru na financování výstavby nové výrobní haly, k rozvahovému dni činil zůstatek úvěru 11 700 tis. Kč. K největšímu poklesu došlo v roce 2016, kdy dlouhodobé závazky klesly o 15,23 % (6 540 tis. Kč). Z tabulky je také patrné, že **krátkodobé závazky** zaregistrovaly největší pokles v roce 2014 o 49,99 % (6 355 tis. Kč), což bylo způsobeno zejména položkou krátkodobé finanční výpomoci, která klesla z hodnoty 3 126 tis. Kč v roce 2013 na nulovou hodnotu v roce 2014 a také poklesem položky stát – daňové závazky a dotace, kdy podnik ukončil dotační projekt a závazek ze zálohově vyplacených dotací byl zúčtován při zařazení majetku, tento závazek z přijatých dotací byl ve výši 2 553 tis. Kč. Naopak největšího nárůstu dosáhly krátkodobé závazky mezi roky 2015 a 2016, kdy vzrostly o 72,35 % (5 473 tis. Kč). Zapříčiněné to bylo nárůstem položek závazky k úvěrovým institucím a závazky z obchodních vztahů.

Časové rozlišení pasiv mělo za sledované období klesající trend, položku převážně tvořili výdaje příštích období, vyjma roku 2015, kdy byla zahrnuta i položka výnosy příštích období, nicméně svými hodnotami, oproti ostatním položkám pasiv, jde o zanedbatelnou výši.



Graf 3: Pasiva podniku za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

- **Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát**

Horizontální analýza se zabývá vybranými položkami výkazu zisku a ztrát. Sleduje meziroční změnu těchto položek a hodnoty lze vyjádřit jak absolutně, tak relativně (v %).

Tab. 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za sledované období

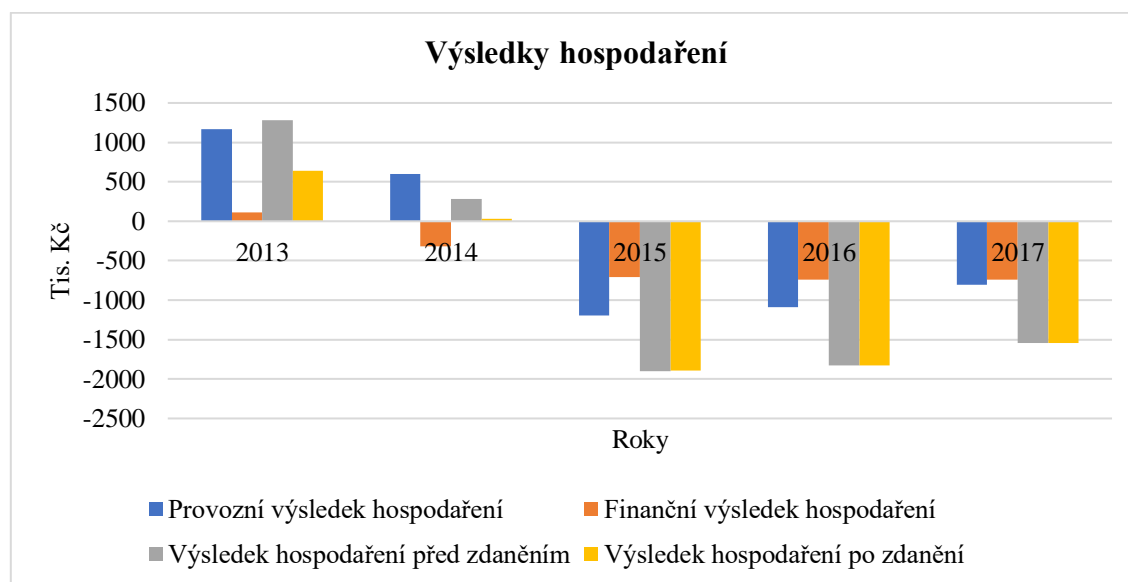
(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 2, 2019)

Výkaz zisku a ztrát	Absolutní změna				Relativní změna			
	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v %	v %	v %	v %
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1043	4932	2754	-1083	2,14	9,89	5,03	-1,88
Tržby za prodej zboží	0	0	0	220	0	0	0	22000
Výkonová spotřeba	675	1669	940	46	2,17	5,24	2,81	0,13
Osobní náklady	1655	1274	2239	-1459	9,76	6,84	11,26	-6,59
Úpravy hodnot DNM a DHM-trvalé	297	1521	-46	41	29,49	116,64	-1,63	1,48
Ostatní provozní výnosy	355	645	-641	636	1 267,9	168,41	-62,354	164,34
Provozní Výsledek hospodaření	-565	-1796	104	282	-48,41	-298,34	8,71	25,87
Finanční výsledek hospodaření	-436	-385	-36	4	-375,86	-120,21	-5,11	0,54
VH před zdaněním	-1001	-2181	68	286	-78,02	-773,40	3,58	15,62
Daň z příjmu odložená	-396	-258	9	/	-61,40	-103,61	100,00	/
VH po zdanění	-605	-1923	59	286	-94,83	-5827,3	3,12	15,62
VH za účetní období	-605	-1923	59	286	-94,83	-5827,3	3,12	15,62
Čistý obrát za účetní období	870	5497	2083	-171	1,76	10,91	3,73	-0,30

Tabulka 4 představuje vývoj zvolených položek výkazu zisku a ztrát. **Tržby z prodeje výrobků a služeb** zaznamenaly od roku 2014 do roku 2016 růst, ten největší pak v roce

2015, kdy vzrostly tržby o 9,89 % (4 932 tis. Kč.). Jediný pokles byl v roce 2017, a to o 1,88 % (1 083 tis. Kč). Pouze v roce 2017 činila hodnota **tržeb za prodej zboží** 220 tis. Kč., jinak jsou hlavní zdroje příjmu tržby z prodeje výrobků a služeb, jelikož se jedná o výrobní podnik. **Výkonová spotřeba** rostla v každém sledovaném období, největší nárůst byl v roce 2015 o 5,24 % (1 669 tis. Kč). **Osobní náklady** měly rostoucí charakter až na rok 2017, kdy došlo k poklesu o 6,59 % (1 459 tis. Kč). To bylo zapříčiněné snížením počtu zaměstnanců, v roce 2016 firma zaměstnávala v průměru 59 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, v roce 2017 to bylo již 49 zaměstnanců. **Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku – trvalé** neboli odpisy zaznamenaly růst kromě roku 2016, kdy klesly o 1,63 % (46 tis. Kč). Největší nárůst byl mezi roky 2014 a 2015, kdy došlo ke zvýšení této položky o 116,64 % (1 521 tis. Kč) z důvodu pořízení dlouhodobého hmotného majetku kvůli výstavbě nové výrobní haly. **Ostatní provozní výnosy** vykazovaly v roce 2014 nárůst o 1 267,9 % (355 tis. Kč). V roce 2015 došlo k růstu o 168,41 % (645 tis. Kč). Příčinou byl nárůst tržeb z prodaného dlouhodobého majetku. Další rok došlo k poklesu o 62,354 % (641 tis. Kč) a v roce 2017 vzrostla položka o 164,34 % (636 tis. Kč), důvodem byl opět nárůst položky tržby z prodaného majetku. **Provozní výsledek hospodaření** klesal v letech 2014 a 2015, růst vykazoval v roce 2016 a 2017. V roce 2015 klesl dokonce o 298,34 % (1 796 tis. Kč). Klesající trend byl zapříčiněn především růstem nákladů. V roce 2017 vzrostl o 25,87 % (282 tis. Kč). Kladných hodnot dosáhl pouze v roce 2013 a 2014, v dalších sledovaných obdobích byl v záporných hodnotách. **Finanční výsledek hospodaření** zaznamenal nepatrný nárůst pouze v roce 2017, a to o 0,54 % (4 tis. Kč). Od roku 2014 do 2016 klesal, přičemž největšího poklesu bylo dosaženo v roce 2014, kdy poklesl o 375,86 % (436 tis. Kč). Finanční výsledek hospodaření nabýval záporných hodnot, vyjma roku 2013, kdy byl v kladných hodnotách. V roce 2015 se **výsledek hospodaření před zdaněním** propadl nejvíce, konkrétně o 773,40 % (2 181 tis. Kč), naopak největšího nárůstu bylo dosaženo v roce 2017 o 15,62 % (286 tis. Kč). Co se týče hodnot, kopíroval trend provozního výsledku hospodaření, tedy za roky 2013 a 2014 dosahoval kladných hodnot, za zbylá období záporných. Podnik vykazoval od roku 2013 do roku 2015 **daň z příjmu odloženou**, která za uvedené roky klesala. V roce 2016 a 2017 podnik nevykázal žádnou daň z příjmu, důvodem mohlo být uplatnění daňové ztráty v dalších zdaňovacích obdobích. **Výsledek hospodaření po zdanění** byl identický s **výsledkem hospodaření**

za účetní období, jelikož nedošlo ve sledovaném období k převodům podílů na výsledku hospodaření společníkům. Největšího poklesu bylo dosaženo v roce 2015 o 5 827,27 % (1 923 tis. Kč). Nejvýraznější nárůst byl zaznamenán v roce 2017, a to o 15,62 % (286 tis. Kč). **Čistý obrat za účetní období** vykazoval meziroční nárůst kromě roku 2017, kdy poklesl o 0,30 % (171 tis. Kč). Největší nárůst byl v roce 2015, konkrétně o 10,91 % (5 497 tis. Kč).



Graf 4: Výsledky hospodaření za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 2, 2019)

- **Vertikální analýza rozvahy**

Jedná se o procentní vyjádření poměru jednotlivých položek rozvahy na celkové bilanční hodnotě. Postupuje se po sloupcích odshora dolů v jednotlivých letech. Základ pro procentní vyjádření tvoří v rozvaze hodnota celkových aktiv případně pasiv.

Tab. 5: Vertikální analýza aktiv za sledované období

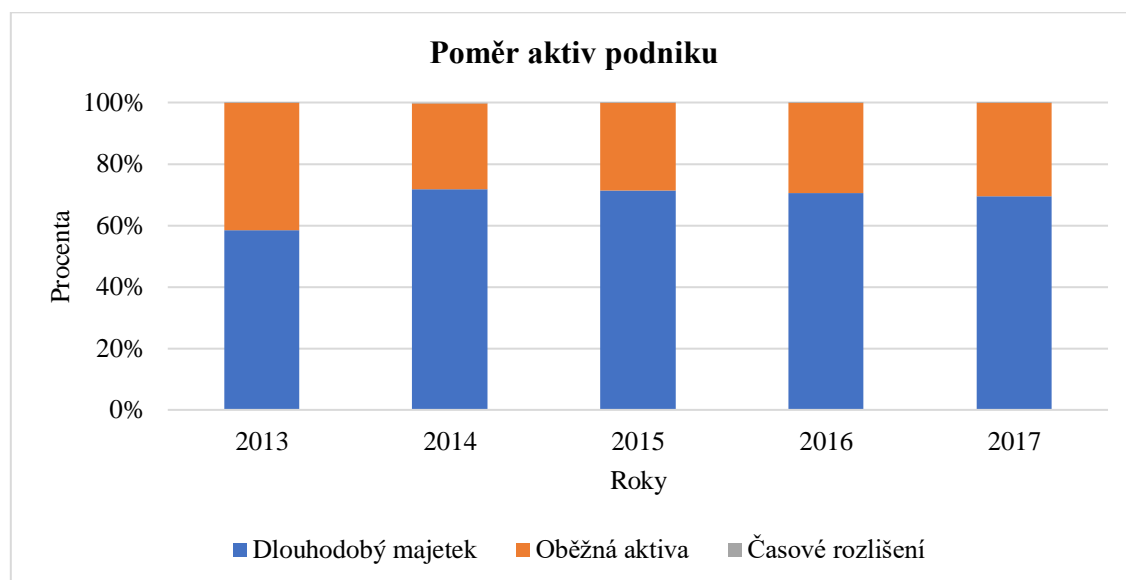
(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

Aktiva	2013	2014	2015	2016	2017
	v %	v %	v %	v %	v %
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	58,50	71,74	71,46	70,63	69,48
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,17	0,13	0,12	0,10	0,09
Dlouhodobý hmotný majetek	58,32	71,61	71,34	70,53	69,39
Dlouhodobý finanční majetek	/	/	/	/	/
Oběžná aktiva	41,37	28,07	28,42	29,26	30,40
Zásoby	20,60	20,60	18,47	20,73	23,17
Dlouhodobé pohledávky	0,24	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	15,15	6,80	9,19	8,44	7,12
Peněžní prostředky	5,37	0,66	0,76	0,09	0,11
Časové rozlišení	0,14	0,20	0,12	0,11	0,13

Po provedení vertikální analýzy aktiv, uvedené v tabulce výše je patrné, že v každém sledovaném období tvořil **dlouhodobý majetek** převládající část aktiv oproti oběžným aktivům, z toho důvodu lze říci, že jde o kapitálově těžší podnik. Pouze v roce 2013 nebyl rozdíl mezi dlouhodobým majetkem a oběžnými aktivy tak velký. V roce 2014 bylo dosaženo největšího podílu na aktivech, dlouhodobý majetek tvořil 71,74 %, další roky se hodnoty pohybovaly mezi 69 a 72 %. Největší podíl na dlouhodobém majetku měl **dlouhodobý hmotný majetek**. Poměrně zanedbatelnou část měl **podíl dlouhodobého nehmotného majetku**. Společnost nevykázala za sledované období žádný dlouhodobý finanční majetek.

Oběžná aktiva vykazovala rostoucí trend kromě poklesu mezi roky 2013 a 2014. Hodnoty se pohybovaly v rozmezí 28,07 % až 41,37 % z celkových aktiv. Značnou část aktiv představují zásoby, menší podíl přísluší krátkodobým pohledávkám. Nejnižší podíl **zásob** byl v roce 2015 (18,47 %), nejvyšší pak v roce 2017, a to 23,17 %. **Dlouhodobé pohledávky** byly vykázány jenom v roce 2013, podíl činil 0,24 %. Konkrétně šlo o odloženou daňovou pohledávku. **Krátkodobé pohledávky** měly proměnlivý trend. Nejvyššího podílu dosáhly v roce 2013, ten činil 15,15 %, naopak nejmenší podíl, s hodnotou 6,80 %, byl zaznamenán v roce 2014. Podíl **peněžních prostředků** na

celkových aktivech představoval nepodstatnou část. Výjimkou byl rok 2013, kdy podíl činil 5,37 %. Podnik vlastnil velké množství peněžních prostředků na účtech. **Časové rozlišení**, se svými hodnotami podílu na celkové sumě aktiv, představovaly nevýraznou část.



Graf 5: Poměr aktiv podniku za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

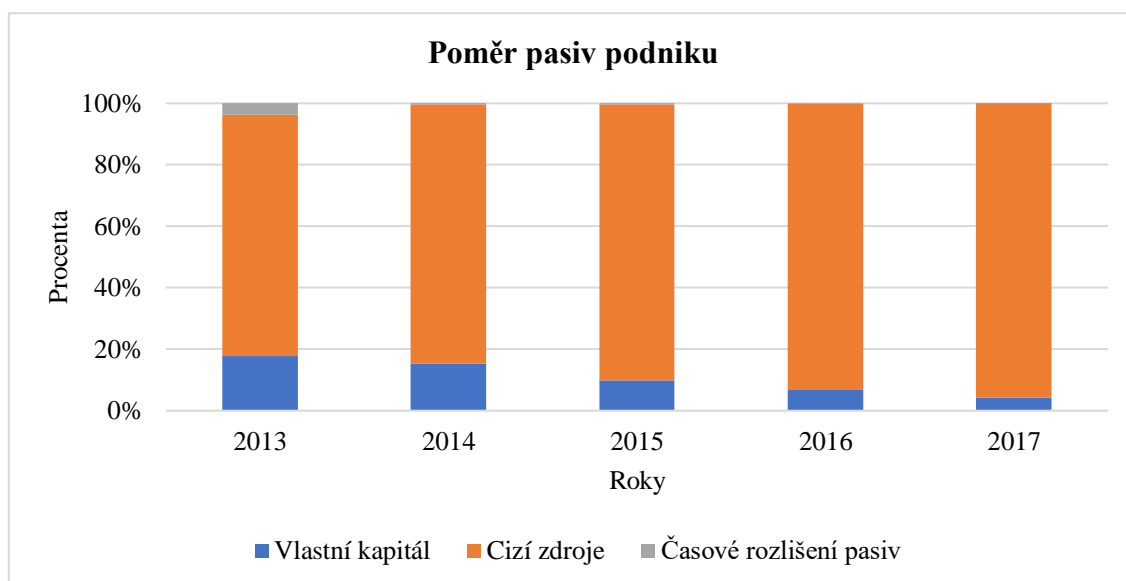
Tab. 6: Vertikální analýza pasiv za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

Pasiva	2013	2014	2015	2016	2017
	v %	v %	v %	v %	v %
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	17,84	15,26	9,81	6,92	4,20
Základní kapitál	2,42	2,06	1,78	1,89	1,98
Ážio a kapitálové fondy	/	/	/	/	/
Fondy ze zisku	3,83	3,26	2,82	2,98	3,12
VH minulých let	10,04	9,87	8,58	5,51	2,16
VH běžného úč. období	1,55	0,07	-3,37	-3,45	-3,06
Cizí zdroje	78,55	84,39	89,91	93,02	95,79
Rezervy	/	/	/	/	/
Dlouhodobé závazky	47,73	71,26	76,41	68,43	65,99
Krátkodobé závazky	30,81	13,13	13,50	24,59	29,80
Časové rozlišení pasiv	3,61	0,35	0,27	0,06	0,01

Z tabulky 6 je možné vyčíst, že v každém sledovaném období se na celkových pasivech nejvíce podílely cizí zdroje oproti **vlastnímu kapitálu**. V roce 2017 byl dokonce podíl **cizích zdrojů** 95,79 %. Je patrné že, podnik má nedostatek vlastních zdrojů a je poměrně dost zadlužená. To může vést až k insolvenční firmě, zároveň to i snižuje nezávislost firmy. Právě proto budou v další části analýzy podniku rozebrány ukazatelé zadluženosti. **Vlastní kapitál** dosáhl největšího podílu v roce 2013 (17,84 %), nejmenší podíl byl zaznamenán v roce 2017 (4,20 %). Byl tvořen hlavně výsledkem hospodaření minulých let, který kopíroval klesající trend vlastního kapitálu. **Základní kapitál** byl za sledované období ve stejné výši. Jeho podíl se mění pouze kvůli měnící se hodnotě celkových pasiv. Položku **ážio a kapitálové fondy** podnik od roku 2013 do roku 2017 nevykazoval. **Fondy ze zisku** měly opět ve sledovaném období stejnou hodnotu a podíl této položky byl závislý na sumě celkových pasiv. **Výsledek hospodaření minulých let** měl nejvyšší podíl na celkových pasivech v roce 2013 (10,04 %).

Jak již bylo výše zmíněno, **cizí zdroje** tvořily většinový podíl na celkových pasivech společnosti a měly rostoucí trend. Hodnoty podílů se pohybují v rozmezí 78,55 % až 95,79 %. Firma za sledované období netvořila žádné **rezervy**. Významnou část cizích zdrojů tvoří **dlouhodobé závazky**, které měly nejvyšší podíl v roce 2015 (76,41 %). Právě od roku 2014 firma čerpá dlouhodobý bankovní úvěr. **Krátkodobé závazky** vykazovaly proměnlivý trend, největší podíl na celkových pasivech zaznamenaly v roce 2013 (30,81 %), naopak nejmenšího podílu bylo dosaženo v roce 2014 (13,13 %). Kromě roku 2013, kdy **časové rozlišení pasiv** dosahovalo podílu 3,61 %, jsou hodnoty ve zbylých obdobích zanedbatelné, jelikož byly na úrovni do 0,4 %.



Graf 6: Poměr pasiv podniku za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

- **Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát**

Jedná se o procentní vyjádření poměru jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát na celkové bilanční hodnotě. Postupuje se po sloupcích odshora dolů v jednotlivých letech. Pro základ procentního vyjádření ve výkazu zisku a ztrát budou zvoleny celkové tržby podniku jako součet tržeb z prodeje výrobků a služeb, tržeb za prodej zboží a tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Tab. 7: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 2, 2019)

Výkaz zisku a ztrát	2013	2014	2015	2016	2017
	v %	v %	v %	v %	v %
Tržby celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100,00	100,00	98,37	99,92	98,40
Tržby za prodej zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,38
Výkonová spotřeba	63,82	63,83	60,14	59,79	60,09
Spotřeba materiálu a energie	40,66	41,58	40,70	40,13	40,41
Služby	23,16	22,25	19,44	19,66	19,30
Osobní náklady	34,76	37,35	35,72	38,43	36,03
Mzdové náklady	25,15	26,78	25,68	27,76	26,03
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8,40	9,01	8,59	9,22	8,69
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	2,06	2,62	5,07	4,83	4,92
Ostatní provozní výnosy	0,06	0,77	1,85	0,67	1,78
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0,00	0,00	1,58	0,08	1,22
Tržby z prodaného materiálu	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00
Jiné provozní výnosy	0,06	0,77	0,22	0,59	0,56
Ostatní provozní náklady	0,24	0,49	1,05	0,50	0,58
Daně a poplatky	0,07	0,11	0,06	0,07	0,07
Nákladové úroky a podobné náklady	0,29	0,30	0,77	1,08	0,93
Ostatní finanční výnosy	1,36	0,27	0,10	0,04	0,14
Ostatní finanční náklady	0,83	0,61	0,60	0,25	0,50
Daň z příjmů	1,32	0,50	-0,02	0,00	0,00

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že výnosy podniku jsou tvořeny hlavně **tržbami z prodeje výrobků a služeb**. V roce 2013 a 2014 dosahovaly 100 procent. **Tržby za prodej zboží** se vyskytly pouze v roce 2017 a jejich podíl na celkových tržbách je minimální. Podíl **výkonové spotřeby** se za sledované období pohyboval v rozmezí od 59 % do 64 %, větší část tvořila položka spotřeba materiálu a energie, přibližně 60 % a

položka služeb nabývala hodnoty podílu okolo 20 % na celkových tržbách. **Osobní náklady** tvoří další podstatnou část tržeb, kdy jejich podíl byl mezi 34-39 %. **Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku**, v účetních výkazech před rokem 2016 se tato položka označovala jako odpisy, dosáhly největšího podílu v roce 2015 (5,07 %). **Ostatní provozní výnosy** se na tržbách podílely nejvíce v roce 2015 (1,58 %) a to zejména tržbami z prodaného dlouhodobého majetku. **Ostatní provozní náklady** se na celkových tržbách podílely pouze minimálně. **Nákladové úroky a podobné náklady** měly proměnlivý charakter na podílu tržeb, toho největšího bylo dosaženo v roce 2016 (1,08 %). Podíl **ostatních finančních výnosů** na tržbách byl celou dobu klesající, nejvyšší podíl byl zaznamenán v roce 2013 (1,36 %). **Ostatní finanční náklady** byly nejvyšší v roce 2013, podíl činil 0,83 %. **Daň z příjmů** dosáhla maxima v roce 2013, a to 1,32 %. Od roku 2016 představovala nulovou položku.

3.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Mezi analyzované rozdílové ukazatele bude patřit čistý pracovní kapitál (ČPK) a čisté pohotové prostředky (ČPP). V tabulce níže jsou znázorněny hodnoty těchto ukazatelů.

Tab. 8: Rozdílové ukazatelé za sledované období

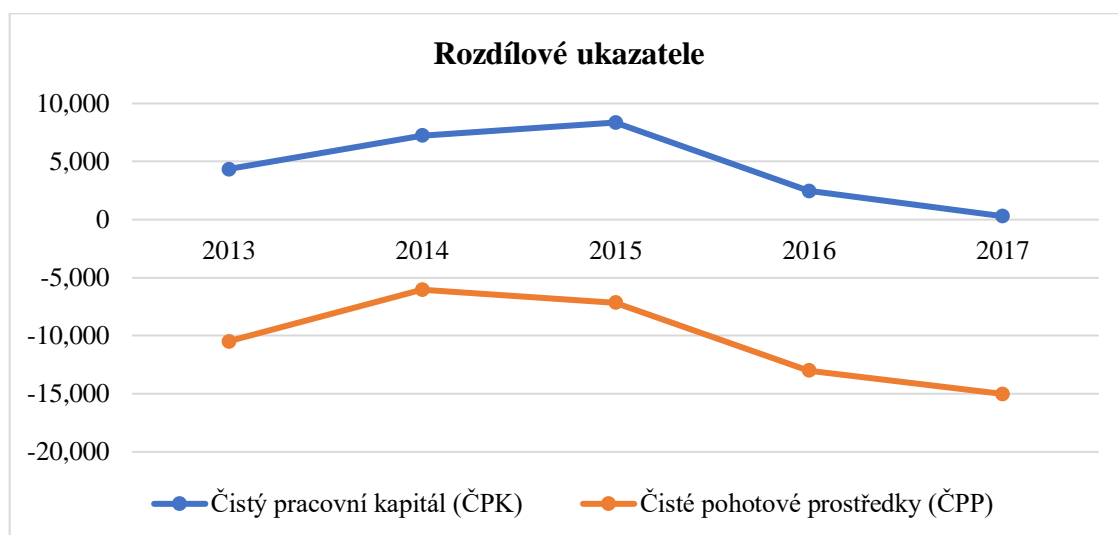
(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

Rozdílové ukazatelé	2013	2014	2015	2016	2017
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	4 354	7 235	8 361	2 472	299
Čisté pohotové prostředky (ČPP)	-10 496	-6 038	-7 138	-12 992	-15 007

Čistý pracovní kapitál představuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Jak vyplývá z tabulky 8, v každém sledovaném roce dosahoval kladných hodnot, což lze hodnotit pozitivně, jelikož se obecně udává, že čím je ČPK vyšší, tím vyšší je platební schopnost podniku. V roce 2015 dosáhl nejvyšší hodnoty 8 361 tis. Kč. Přesto, že se položka krátkodobých závazků v roce 2015 nepatrně zvýšila, převážně kvůli závazkům z obchodních vztahů, hlavní příčinou bylo zvýšení hodnoty oběžných aktiv,

největší podíl má na tom položka krátkodobých pohledávek. Nejmenší hodnoty bylo dosaženo v roce 2017 (299 tis. Kč) z důvodu zvýšení závazků z obchodních vztahů, v tomto roce se hodnota oběžných aktiv a krátkodobých závazků téměř vyrovnaly.

Čisté pohotové prostředky se naopak v celém sledovaném období pohybovaly v záporných hodnotách. To značí, že by firma nebyla schopna hradit své závazky peněžními prostředky na účtech nebo na pokladně, a tudíž nemá dostatečné množství likvidních prostředků. Nejvyšší záporná hodnota byla zaznamenána v roce 2017 (-15 007 tis. Kč) což bylo způsobeno poklesem peněžních prostředků, a naopak zvýšením krátkodobých závazků.



Graf 7: Rozdílové ukazatele za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

3.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

V rámci poměrových ukazatelů budou rozebrány ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Výsledky budou uvedené do přehledných tabulek s patřičnými komentáři.

- **Ukazatelé rentability**

Tyto ukazatelé informují, jaká je schopnost podniku tvořit nové zdroje, využitím investovaného kapitálu dosahovat zisku.

Tab. 9: Ukazatelé rentability za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle příloh č. 1 a 2, 2019)

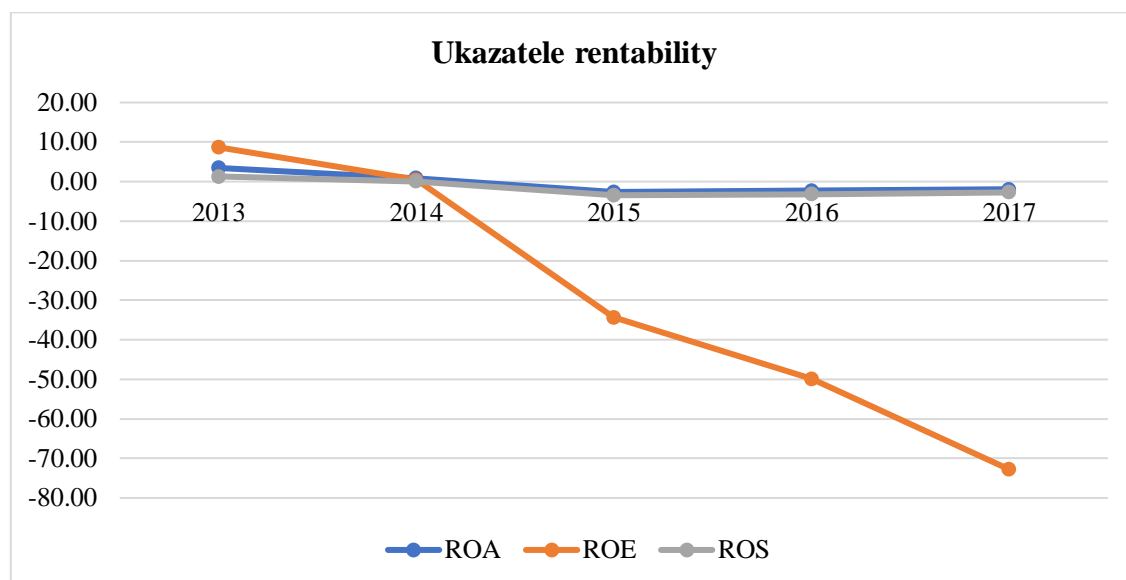
Ukazatelé rentability	2013	2014	2015	2016	2017
	v %	v %	v %	v %	v %
ROA	3,46	0,89	-2,63	-2,28	-2,01
ROE	8,67	0,45	-34,37	-49,92	-72,77
ROS	1,31	0,07	-3,45	-3,18	-2,73

Ukazatel **rentability aktiv (ROA)** je jeden z nejvýznamnějších ukazatelů. Posuzuje efektivnost využití majetku firmy. Vypočítá se jako podíl zisku před zdaněním a úroky (EBIT) ve jmenovateli a celkových aktiv v čitateli. Z tabulky si lze všimnout, že od roku 2015 do 2017 byly zaznamenány záporné hodnoty tohoto ukazatele, v těchto letech byl totiž EBIT záporný. Lze tedy říci, že záporné hodnoty vyjadřují ztrátu podniku v daném roce. K nejvyšší ztrátě -2,63 % došlo v roce 2015, kdy došlo k nárůstu celkových aktiv přibližně o 16 % a zároveň k dramatickému poklesu zisku před zdaněním a úroky (EBIT) dokonce o cca 440 %. Naopak nejvyšší kladné hodnoty 3,46 %, a tedy zisku, bylo dosaženo v roce 2013.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ukazuje, kolik čistého zisku náleží jedné investované koruně vlastního kapitálu. Zde poměříme zisk po zdanění (EAT) oproti vlastnímu kapitálu. Ukazatel ROE měl za celé sledované období klesající trend a stejně jako u předchozího ukazatele, tak i zde je možné vidět ztrátové období 2015 až 2017. Nejvyšší ztráta byla zaznamenána v roce 2017, a to -72,77 %. Nejziskovější byl rok 2013, kdy hodnota ukazatele byla 8,67 %.

Rentabilita tržeb (ROS) udává, kolik procent zisku vytvoří podnik z jedné koruny tržeb. V rámci doporučených hodnot obecně platí, že čím vyšších hodnot dosahuje tento ukazatel, tím lépe, nicméně záleží na konkrétním odvětví (Hobza, Hobza,

Schwartzhoffová, 2015). Ve zmíněném ztrátovém období 2015 až 2017 činila nejvyšší ztráta -3,45 % na jednu korunu tržeb v roce 2015. V dalších letech byl zaznamenán mírný nárůst a v roce 2017 byla hodnota -2,73 %. Kladného zhodnocení bylo dosaženo v prvních dvou letech, přičemž první rok činilo 1,31 %.



Graf 8: Ukazatele rentability za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle příloh č. 1 a 2, 2019)

• Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity obecně porovnávají to, čím je možno platit v čitateli, oproti tomu, co je nutno platit ve jmenovateli (Růčková, 2015). Výsledná hodnota vypovídá o schopnosti firmy dostát svým závazkům.

Tab. 10: Ukazatelé likvidity za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

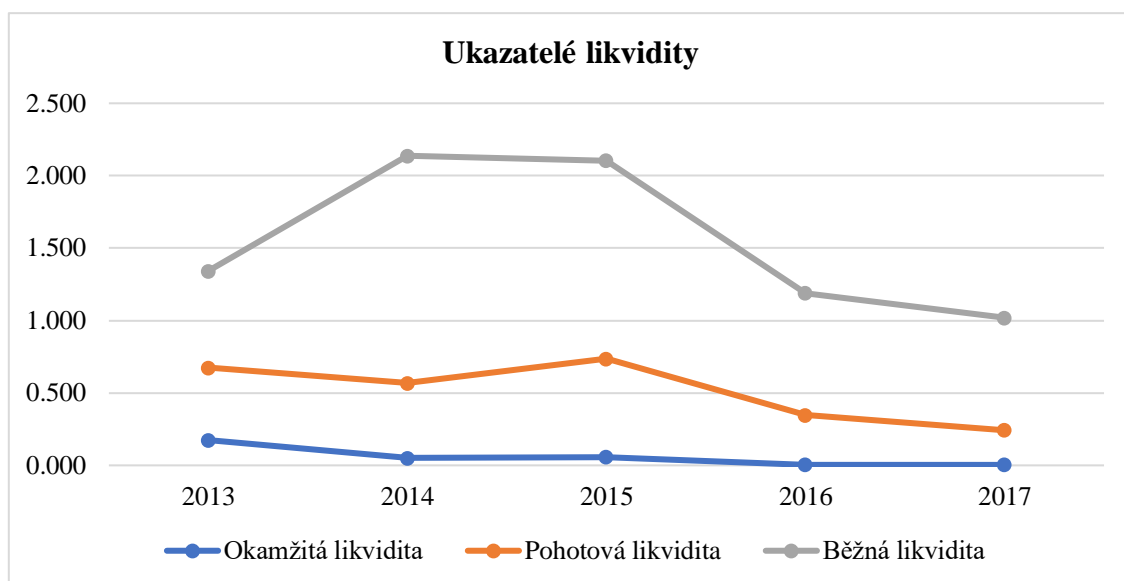
Ukazatelé likvidity	2013	2014	2015	2016	2017
Okamžitá likvidita	0,174	0,050	0,056	0,004	0,004
Pohotová likvidita	0,674	0,569	0,737	0,347	0,242
Běžná likvidita	1,342	2,138	2,105	1,190	1,020

Okamžitá likvidita, někdy také nazývána likvidita 1. stupně, se vypočítá jako podíl pohotových platebních prostředků (analyzovaný podnik disponuje pouze peněžními

prostředky na účtech a v pokladně) a krátkodobých závazků. Za doporučenou hodnotu se považuje 0,2 a výše (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012). Z tabulky je patrné, že pouze v roce 2013 podnik dosáhl minimální akceptovatelné hodnoty, a to 0,2 po zaokrouhlení. V roce 2014 a 2015 se hodnoty okamžité likvidity propadly na rozmezí 0,050 – 0,056. V těchto letech došlo k poklesu krátkodobých závazků oproti roku 2013, nicméně k výraznějšímu poklesu došlo primárně na straně peněžních prostředků na účtech. Roky 2016 a 2017 se nesly ve znamení kritických hodnot, které byly na úrovni 0,004. Hlavní příčinou byl velký nárůst krátkodobých závazků a zároveň pokles peněžních prostředků až o cca 90 %. To vše znamená, že by podnik nebyl vůbec schopen splácet všechny závazky svými peněžními prostředky.

Pohotovlá likvidita neboli likvidita 2. stupně vyřazuje z výpočtu nejméně likvidní položku, a to zásoby. Optimální hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 0,8 – 1, nicméně je i důležité, v jakém oboru podnik působí (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012). V celém sledovaném období se podnik pohyboval pod hranicí doporučených hodnot, což může znamenat, že podnik drží větší množství zásob. Nejmenší hodnota ukazatele 0,242 byla naměřena v roce 2017, kdežto nejvyšší hodnoty 0,737 bylo dosaženo v roce 2015, čímž se podnik nejvíce přiblížil minimální doporučené hodnoty.

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) vyjadřuje, kolikrát jsou oběžná aktiva schopná zajistit krátkodobé závazky společnosti. Za akceptovatelnou hodnotu se obecně považuje 1,5 (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012). Toto doporučení se podařilo překonat v letech 2014 a 2015, kdy ukazatel za oba roky přesáhl hodnotu 2, příčinou byl výrazný pokles krátkodobých závazků, jelikož podnik již nevyužil krátkodobé finanční výpomoci. V roce 2017 bylo dosaženo nejnižší hodnoty 1,02, kdy došlo naopak k velkému nárůstu krátkodobých závazků, konkrétně se zvýšily závazky z obchodních vztahů.



Graf 9: Ukazatelé likvidity za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

- **Ukazatelé aktivity**

Ukazatelé aktivity informují, jak efektivně podnik nakládá s aktivy neboli majetkem.

Tab. 11: Ukazatelé aktivity za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

Ukazatelé aktivity	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	1,18	1,03	0,98	1,09	1,12
Rychlost obratu zásob (počet obrátek)	5,74	5,00	5,29	5,23	4,84
Doba obratu zásob (dny)	63,55	73,06	68,97	69,73	75,40
Rychlost obratu pohledávek (počet obrátek)	7,81	15,13	10,64	12,87	15,75
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	46,75	24,13	34,30	28,37	23,17
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	95,07	46,55	50,40	82,71	97,00

Obrat celkových aktiv určuje, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,6-2,9. Z tabulky je vidět, že se podnik za sledované období nepohyboval v těchto hodnotách. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo

v roce 2013 (1,18). Lze říci, že společnost disponuje vysokým stavem majetku, a je důležité zhodnotit, zda část majetku prodat nebo zvýšit tržby.

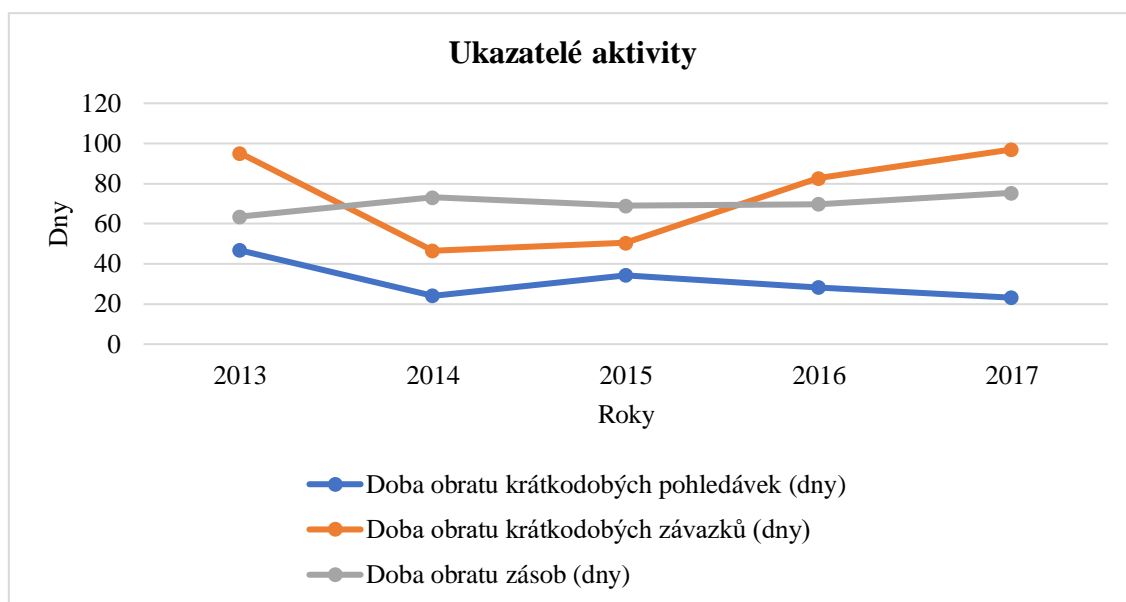
Rychlost obratu zásob udává, kolikrát za rok se položky zásob prodají a znovu uloží na sklad. Hodnota ukazatele by měla být v rozpětí 5 až 20 obrátek. Podnik se pohybuje se svými hodnotami na dolní hranici doporučených hodnot. V roce 2017 došlo k poklesu pod uváděné minimum, a to na 4,84.

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po nichž jsou zásoby v podniku vázány do doby spotřeby (materiál, suroviny) nebo do doby prodeje. V rámci doporučených hodnot se obecně udává, že čím kratší doba, tím lépe pro podnik. Z tabulky 11 je vidět, že nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2013 (63,55 dnů). Naopak nejvyšší hodnota 75,40 dnů byla vypočítána v roce 2017, což už značí, že je kapitál poměrně dost vázán v zásobách.

Rychlost obratu krátkodobých pohledávek určuje, za jak dlouho jsou krátkodobé pohledávky přeměněny na peněžní prostředky, vyjadřuje se v počtech obrátek za určitý časový interval. Čím rychlejší je obrat, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2017, a to 15,75 obrátek. Nejmenší počet obrátek 7,81 byl v roce 2013.

Doba obratu krátkodobých pohledávek udává průměrný počet dnů, než podnik obdrží platby za prodané výrobky či služby. Jako doporučená hodnota se uvádí průměrná doba splatnosti faktur. Z tabulky 11 lze vyčíst, že hodnoty ukazatele kolísaly. V roce 2013 podnik čekal na platby za výrobky služby 46,75 dnů, přičemž v roce 2017 to bylo pouhých 23,17 dnů.

Doba obratu krátkodobých závazků vyjadřuje, jak dlouho trvá, než podnik splatí své závazky. Aby nedošlo k finanční nestabilitě společnosti, udává se, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. Jinými slovy, aby firma obdržela platby od odběratelů dříve, než zaplatí faktury dodavatelům. To se v celém sledovaném období podniku podařilo. V roce 2017 trvalo průměrně 97 dnů, než podnik zaplatil faktury dodavatelům, kdežto pouhých 23,17 dnů, než v tom stejném roce obdržel platby od odběratelů. Nejrychleji zaplatil podnik své závazky v roce 2014, průměrně za 46,55 dnů.



Graf 10: Ukazatelé aktivity za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

- **Ukazatelé zadluženosti**

Ukazatelé zadluženosti vypovídají o poměru vlastních a cizích zdrojů společnosti. To lze sledovat pomocí ukazatele věřitelského rizika (celkové zadluženosti), koeficientu samofinancování a úrokového krytí.

Tab. 12: Ukazatelé zadluženosti za sledované období

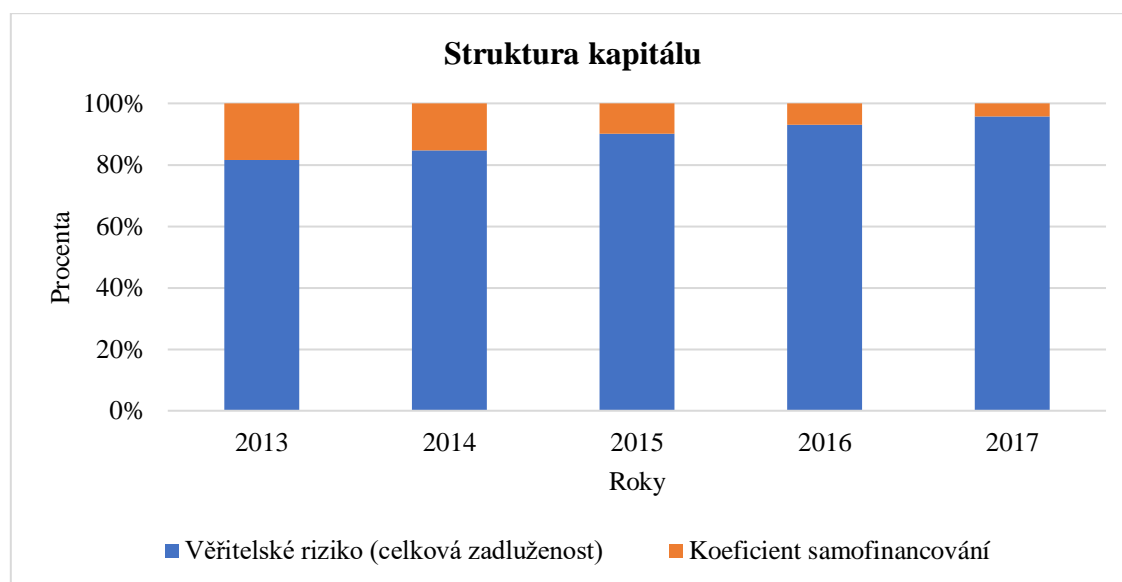
(Zdroj: Vlastní zpracování dle příloh č. 1 a 2, 2019)

Ukazatelé zadluženosti	2013	2014	2015	2016	2017
	v %	v %	v %	v %	v %
Věřitelské riziko	78,55	84,39	89,91	93,02	95,79
Koeficient samofinancování	17,84	15,26	9,81	6,92	4,20
Úrokové krytí	9,97	2,87	-3,45	-1,93	-1,91

Ukazatel věřitelského rizika (celková zadluženost) představuje poměr cizího kapitálu a celkových aktiv společnosti. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat na úrovni 50 % (Růčková, 2015; Hrdý, Krechovská, 2016). Z tabulky je patrné, že tento ukazatel měl rostoucí tendenci a zároveň hodnoty ve všech obdobích dalece přesahují doporučené

hodnoty. Lze tedy konstatovat, že společnost využívá pro svůj chod převážně cizí kapitál, což sebou nese velké riziko věřitelů, že jejich závazek nebude splácen. Zároveň platí, že vysoká zadluženost ovlivňuje rentabilitu (výnosnost), jelikož cizí kapitál zvyšuje náklady společnosti.

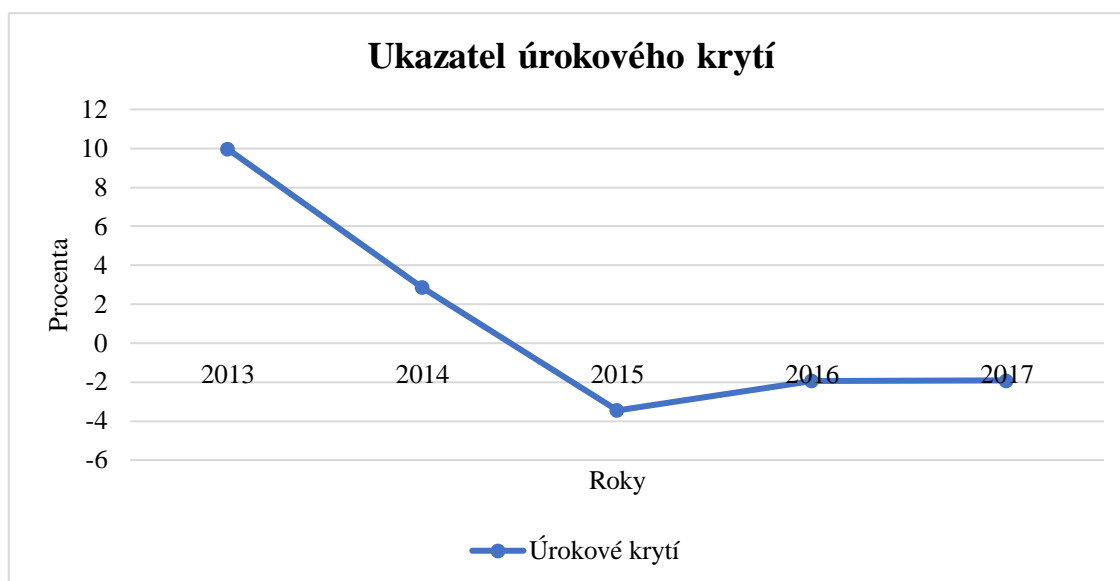
Koeficient samofinancování souvisí s předchozím ukazatelem a jejich součet je roven 1. Znázorňuje tzv. finanční nezávislost podniku. V tomto ukazateli sledujeme podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Z účetních výkazů společnosti lze vyčíslit, že podnik disponuje malým množstvím vlastního kapitálu, čemuž odpovídají i hodnoty v tabulce. Ukazatel měl klesající vývoj, což bylo způsobeno hlavně poklesem vlastního kapitálu. V roce 2013 tvořil poměr vlastního kapitálu vůči celkovým aktivům 0,18 (18 %). Na konci sledovaného období činila hodnota ukazatele 0,04 (4 %).



Graf 11: Struktura kapitálu za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle příloh č. 1 a 2, 2019)

Ukazatel úrokového krytí sděluje, kolikrát zisk před úroky a zdaněním (EBIT) přesahuje nákladové úroky. Jako doporučená hodnota se uvádí trojnásobek, nebo i více. V roce 2013 činila hodnota ukazatele 9,97, což lze považovat za optimální. O rok později klesla hodnota na 2,87 důsledkem poklesu zisku společnosti. Již několikrát zmiňované ztrátové období 2015 až 2017 se odrazilo i v tomto ukazateli, proto jsou výsledné hodnoty záporné. V roce 2015 byl zároveň čerpán bankovní úvěr, proto hodnota nákladových úroků vzrostla o cca 183 %.



Graf 12: Ukazatel úrokového krytí za sledované období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle příloh č. 1 a 2, 2019)

3.4.4 Rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE)

Tab. 13: Hodnoty pro pyramidový rozklad ROE za sledované období

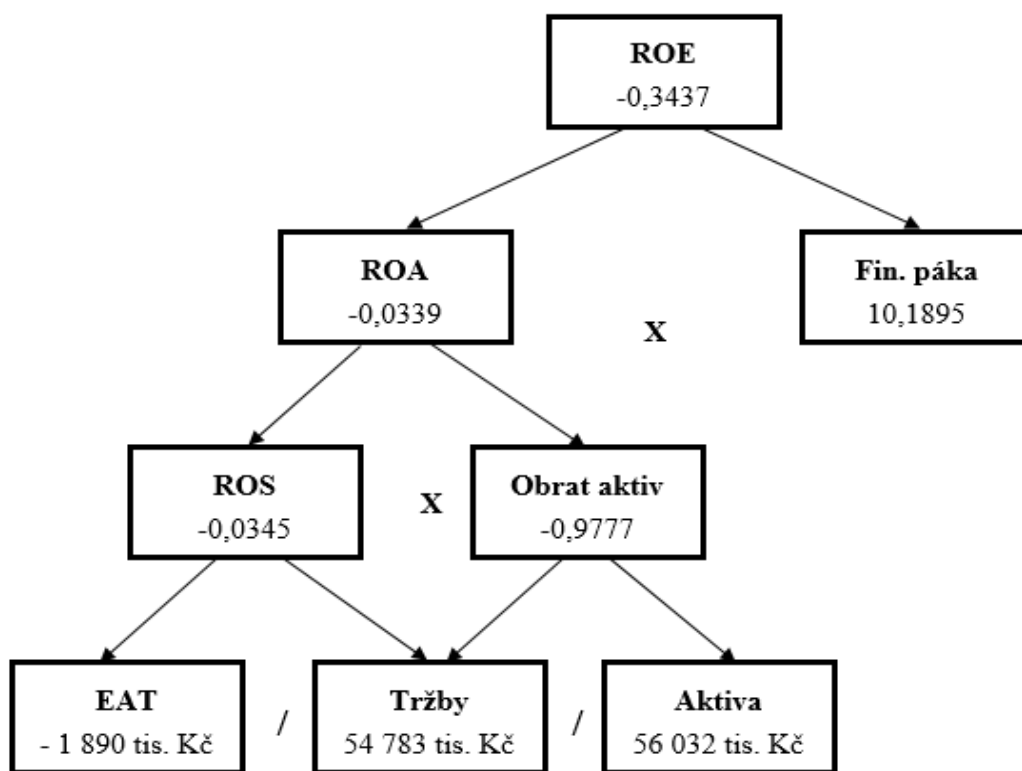
(Zdroj: Vlastní zpracování dle příloh č. 1 a 2, 2019)

Pyramidový rozklad ROE	2013	2014	2015	2016	2017
ROE	0,0867	0,0045	-0,3437	-0,4992	-0,7277
ROA	0,0311	0,0058	-0,0339	-0,0345	-0,0306
Zisková marže (ROS)	0,0131	0,0007	-0,0345	-0,0318	-0,0273
Obrat aktiv	1,183	1,0293	0,9777	1,0854	1,1215
Finanční páka	5,6056	6,5536	10,1895	14,4526	23,8022

Z výše uvedené tabulky je patrné, že ukazatel ROE byl v roce 2013 nejvíce ovlivněn finanční pákou. Další rok byl pokles rentability vlastního kapitálu způsoben především poklesem rentability aktiv, to bylo zapříčiněné výrazným poklesem ziskové marže a menším poklesem obratu aktiv. Zisková marže klesla z důvodu snížení čistého zisku (EAT). V roce 2015 se ukazatel ROE pohyboval v záporných hodnotách v důsledku záporné ziskové marže. V tomto roce podnik vykázal ztrátu a meziročně klesl EAT o 1 923 tis. Kč. V předposledním sledovaném roce došlo k dalšímu poklesu rentability

vlastního kapitálu. I když hodnota ukazatele ROS lehce vzrostla, finanční páka pokračovala v rostoucím trendu, což byl hlavní důvod poklesu ROE. Další pokles rentability vlastního kapitálu v roce 2017 byl způsoben hlavně hodnotou finanční páky, která zaznamenala výrazný nárůst, a to bylo způsobeno snížením hodnoty vlastního kapitálu. Lze říci, že finanční páka za celé sledované období rostla s čímž souvisí, že vlastní kapitál postupně klesal, vyjma roku 2015, kdy vlastní kapitál sice vzrostl, nicméně výrazněji vzrostla celková aktiva, tudíž i v roce 2015 vzrostla hodnota finanční páky.

Obrázek níže znázorňuje pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu za rok 2015, kdy se podnik dostal do ztráty.



Obr. 3: Pyramidový rozklad ROE za rok 2015

(Zdroj: Vlastní zpracování dle příloh č. 1 a 2, 2019)

3.4.5 SWOT analýza

Na základě provedených analýz bude zpracována analýza SWOT, která shrne silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

Tab. 14: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Dlouholetá tradice na trhu	Podnik aktuálně vykazuje ztrátu
Výroba atypických výrobků	Záporné hodnoty rentability
Výroba dle individuálních požadavků zákazníků	Nízké hodnoty likvidity
Moderní vybavení	Velká zadluženost
Kvalitní výrobky	Nízké hodnoty vlastního kapitálu
Dodávání pro přední světové výrobce	Málo peněžních prostředků na účtech a pokladně
Snaha o ochranu životního prostředí	Záporné hodnoty ukazatele čistých pohotových prostředků
Kvalifikovaní pracovníci na jednotlivých úsecích výroby	Nízká hodnota obratu celkových aktiv
Systém managementu kvality ČSN ISO 9001:2015 a ISO 3834-2:2016 Systém managementu environmentu ČSN ISO 14001:2005	Nedostatek zaměstnanců
Doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků	Naplno nevyužita nová výrobní hala
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Vyhledávání nových zákazníků	Vstup nových konkurenčních firem
Výraznější marketing firmy	Růst cen materiálu
Snížení počtu konkurenčních firem	Změna legislativy (zákony apod.)
	Zpřísnění podmínek pro dosažení dotací

3.5 Přehled výsledků z provedených analýz

Po provedení **horizontální a vertikální analýzy aktiv** se ukázalo, že majetek firmy měl kolísavý vývoj. Nejvýraznější položku představoval dlouhodobý hmotný majetek, který byl z větší části tvořen stavbami a hmotnými movitými věcmi. DHM zaznamenal největší nárůst v roce 2014, a to o 43,95 %, kdy podnik postavil novou výrobní halu a pořídil nové výrobní stroje. Za tímto nárůstem byla položka „*nedokončený dlouhodobý hmotný*

majetek“. To znamená že podnik v roce 2014 sice postavil halu a pořídil stroje, nicméně nebylo vše plně dokončeno a uvedeno do způsobilého stavu. Proto byl nárůst z pořízení tohoto dlouhodobého hmotného majetku vykázán u patřičných položek rozvahy o rok později. Podíl oběžného majetku na celkových aktivech se pohyboval v rozmezí cca 28 % až 41 %. Větší část oběžných aktiv představovaly zásoby. Mezi roky 2014 a 2015 byl zaznamenán jediný nárůst 17,16 % za sledované období. Důvodem byl nárůst krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů a peněžních prostředků.

Z horizontální a vertikální analýzy pasiv je zřejmé, že pasiva měly taktéž proměnlivý vývoj, přičemž velkou část pasiv tvoří cizí zdroje. Vlastní kapitál za sledované období pouze klesal, přičemž jeho podíl na celkových pasivech byl v rozmezí od 4,2 % až 17,84 %. Nejvýraznější položkou vlastního kapitálu tvořil výsledek hospodaření minulých let. Jak již bylo uvedeno, cizí kapitál tvoří poměrnou část pasiv, konkrétně od 78,55 % do 95,79 %. Největší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2013 a 2014, kdy byl firmě poskytnut dlouhodobý bankovní úvěr na výstavbu nové výrobní haly.

Z provedené **horizontální a vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát** vyplynulo, že většina výnosů společnosti jsou tvořeny tržbami z prodeje výrobků a služeb, které zaznamenaly rostoucí tendenci ve všech sledovaných obdobích vyjma poklesu mezi roky 2016 a 2017. Výkonová spotřeba v každém sledovaném roce vzrostla a podíl na celkových tržbách se pohybuje na úrovni cca 60 %. Osobní náklady, které jsou z větší části tvořeny mzdovými náklady, zaznamenaly rostoucí tendenci kromě roku 2017, kdy se společnosti průměrně snížil počet o 8 zaměstnanců a podíl na celkových tržbách činil 34 % – 39 %. Úpravy hodnot DNM a DHM neboli odpisy dosáhly největšího nárůstu v roce 2015, kdy podnik uvedl do provozu nově postavenou výrobní halu. Provozní výsledek hospodaření se dostal od roku 2015 do záporných hodnot, přičemž v dalších dvou letech se ztráta postupně snižovala, stejný ztrátový trend lze vidět u všech výsledků hospodaření.

Z analýzy rozdílových ukazatelů je patrné, že hodnoty *čistého pracovního kapitálu* dosahovaly kladných hodnot v každém sledovaném roce, což lze hodnotit pozitivně, nicméně *ukazatel čistých pohotových prostředků* dokázal, že by firma nebyla schopna uhradit své závazky z likvidních peněžních prostředků, hodnoty se pohybovaly v záporných číslech. Největší pokles peněžních prostředků byl v roce 2014, kdy podnik

použil většinu finančních prostředků na financování výstavby nové výrobní haly a koupi nových výrobních strojů.

Ukazatelé rentability vykazovaly první dva sledované roky kladné hodnoty, od roku 2015 byl podnik již ve zmíněném ztrátovém období, což se odrazilo i na těchto ukazatelích. *Ukazatel ROA* dosáhl nejvyšší kladné hodnoty 3,46 % v roce 2013. *Ukazatel rentability vlastního kapitálu* zaznamenal nejlepší výsledek taktéž v roce 2013, kdy hodnota činila 8,67 %, nicméně každý další sledovaný rok hodnota klesala. Za příčinu extrémního poklesu lze označit fakt, že podnik disponuje malým množstvím vlastního kapitálu, který převážně klesal za sledované období. Hodnoty *rentability tržeb* měly podobný charakter, jako hodnoty rentability aktiv, nejvyšší ziskovost tržeb byla zaznamenána v roce 2014.

Okamžitá likvidita dosáhla pouze v roce 2013 doporučené hodnoty, v dalších letech by firma nebyla schopna splácet své závazky pouze peněžními prostředky. U *pohotové likvidity* nebylo dosaženo doporučených hodnot v žádném sledovaném roce, což může značit, že má podnik větší množství zásob. *Běžná likvidita* dosáhla akceptovatelných hodnot v letech 2014 a 2015, což znamená, že pouze v těchto dvou letech by firma byla schopná, přeměnou oběžných aktiv na peněžní prostředky, uhradit krátkodobé závazky.

Obrat celkových aktiv se po celou dobu pohyboval na úrovni kolem 1, a to je dle autora doporučených hodnot nevyhovující. *Rychlost obratu zásob* dosahovala dolní minimální hranice pěti obrátok v každém sledovaném období. *Doba obratu zásob* vykazovala vyšší hodnoty, lze tedy říci, že kapitál společnosti je poměrně dost vázán v zásobách. *Doba obratu krátkodobých pohledávek* byla nižší než *doba obratu krátkodobých závazků*, v roce 2017 podnik obdržel platby od odběratelů za cca 23 dní, přičemž trvalo ve stejném roce průměrně 97 dní, než firma zaplatila dodavatelům.

Celková zadluženost měla rostoucí tendenci a hodnoty dalece přesahují ty doporučené. V roce 2013 činila zadluženost 82 %, v roce 2017 již 96 %. Firma tak využívá pro svůj chod převážně cizí kapitál. *Koeficient samofinancování* měl naopak klesající tendenci kvůli poklesům vlastního kapitálu a hodnota v roce 2017 se dokonce zastavila na 4 %. *Ukazatel úrokového krytí* dosáhl nejvyšší hodnoty v roce 2013, kdy EBIT převyšoval nákladové úroky 9,97krát. Od roku 2015 je ukazatel záporný kvůli ztrátovému období společnosti.

Pyramidový rozklad ukazatele ROE ukázal, že příčinou ztrátového období v roce 2015 byla hlavně záporná rentabilita tržeb, jelikož bylo dosaženo záporného výsledku hospodaření za účetní období a zároveň se v tomto roce zvýšila hodnota finanční páky, poněvadž došlo k nárůstu celkových aktiv a poklesu vlastního kapitálu.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce obsahuje vlastní návrhy na zlepšení situace mnou vybrané a sledované firmy XXX, spol. s. r. o. Na základě analýzy jsem zjistil, kde má firma nedostatky a co způsobuje tři roky přetrvávající ztrátu. Níže bude rozebrána skutečnost, zda se společnosti vyplatí zůstat na trhu a pokud ano, tak se pokusím navrhnout, co by podle mého úsudku mohla udělat a zlepšit tak své postavení, snížit svoji ztrátu a vylepšit výsledek hospodaření v dalších letech.

4.1 Konkurz

Vzhledem k vysoké zadluženosti podniku XXX, spol. s. r. o., která přetrvává celé sledované období, jsem se podíval na podmínky úpadku. Konkurz je jedním ze způsobů řešení úpadku, neschopnosti plnění svých závazků. Úpadek bývá zjišťován v insolvenčním řízení insolvenčním soudem, které může být zahájeno buď na popud dlužníka, v tomto případě vybraného podniku nebo věřitelem.

Dlužník bývá v úpadku, jestliže má více věřitelů, kterým není schopen plnit dluhy nebo má peněžité závazky s dobou delší než 30 dní po splatnosti a nedokáže plnit tyto závazky. Má se samozřejmě za to, že dlužník je v platební neschopnosti, pokud určité druhy plateb, podstatných částí svých závazků, nebo i všechny platby pozastavil či je neplní po dobu delší než tři měsíce po lhůtě splatnosti, nebo není možné uspokojit některé ze splatných peněžních pohledávek vůči svým dlužníkům výkonem rozhodnutí nebo exekucí. Posledním bodem platební neschopnosti je insolvenčním soudem udělena povinnost předložit seznamy firemního majetku firmou, která toto nesplnila. Majetkem se myslí vše včetně pohledávek, závazků s přiloženým seznamem všech svých věřitelů a zaměstnanců.

Insolvenční soud také rozhoduje ve většině případech o způsobu řešení úpadku podniku. Toto rozhodnutí bývá vydané do třech měsíců od rozhodnutí o úpadku. Výjimky z tohoto pravidla stanoví §148 a násl. insolvenčního zákona.

Největší část cizích zdrojů podniku tvoří tzv. závazek k osobě ovládající. Tyto peníze poskytl jediný společník, firma ZZZ, spol. s. r. o., které byly využity na výstavbu nové výrobní haly a vybavení provozovny. Jedná se o konsolidovaný závazek, který není úročen a zároveň byla sjednána odložená splatnost. Firma tedy vykazuje velké zadlužení,

nicméně poměrnou část tvoří právě tento závazek, který dle slov pana jednatele není pro firmu nebezpečný, protože nemusí v nejbližších letech vydávat zdroje na splácení tohoto závazku. K tomu dojde, až se firma dostane do zisku. Jedinou roli v podnikových cizích zdrojích hraje tedy poskytnutý úvěr v roce 2014, jehož peníze byly taktéž použity na výstavbu nové výrobní haly. Společnost tak mohla znásobit výrobu zejména atypických výrobků. Úvěr bude kompletně splacen v roce 2024. Na základě těchto skutečností jsem se podíval i na jiné možné návrhy na zlepšení.

Tab. 15: Podíl závazku k ovládající osobě a úvěru na cizích zdrojích

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy č. 1, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Cizí zdroje	32 407	40 872	50 379	49 312	48 406
Závazek vůči osobě ovládající	19 694	22 805	22 805	22 805	22 805
Bankovní úvěr	/	11 700	10 500	9 300	8 100

4.2 Získání nových zákazníků

Je patrné, že když firma neměla poskytnutý úvěr, dosahovala zisku. Postavením nové haly a výrazným zvětšením výrobních prostor chtěla společnost XXX, s. r. o. zvýšit množství zakázek a počet nových odběratelů. Na základě účtové závěrky, ze které lze vyčíst, že ztráta se každým rokem zmenšuje, je více než pravděpodobné, že jakmile bude splacen poskytnutý úvěr bance a naplno využita nová výrobní hala, bude firma opět dosahovat kladného výsledku hospodaření a tudíž zisku.

Proto mým hlavním a poměrně jednoduchým návrhem na vylepšení situace firmy je získání nových zákazníků a využití tak nové výrobní haly naplno. Jakmile se firmě zvýší zakázky, zvýší se i její strana příjmů a firma tak bude moci doplatit poskytnutý úvěr před dobou splatnosti a začne tak dosahovat zisku o pár let dříve, než by začala, kdyby pokračovala v tomto tempu, při aktuálním počtu odběratelů.

Myslím, že pro takovýto výrobní podnik, je nejlepší možnost k navázání nových obchodních partnerství účast na veletrzích. Vlastní stánek například na strojírenském veletrhu, který se každý rok koná v Brně na výstavišti by mohl zaujmout právě potřebnou cílovou skupinu a zvýšit tak šanci na získání potřebného počtu nových zákazníků. Při této příležitosti je však třeba dbát i na méně světlé stránky této možnosti propagace, a tou jsou náklady spojené s účastí na veletrhu. Níže jsem zpracoval tabulku, kolik přibližně by podnik stála účast na veletrhu dle ceníku brněnského výstaviště. Do nákladů na takový druh veletrhu se započítává pronájem plochy na postavení stánku, já jsem zvolil pro firmu XXX, s. r. o. velikost plochy 40 metrů čtverečních po dobu celého konání veletrhu.

Tab. 16: Náklady na veletrh

(Zdroj: Vlastní zpracování dle platného ceníku výstaviště Brno)

Položka	Jednotková cena	Celková cena
Plocha, 40 m. čtverečních	3 200/1 m čtvereční	128 000 Kč
Registrační poplatek		12 000 Kč
Technický poplatek	100 Kč/m čtvereční	4 000 Kč
Stánek, 1 ks	30 000 Kč/ks	30 000 Kč
Stoly, 4 ks	750 Kč/ks	3 000 Kč
Židle, 16 ks	500 Kč/ks	8 000 Kč
Koberec, 40 m čtverečních	170 Kč/m čtvereční	6 800 Kč
Stonaj na prospekty, 1 ks	800 Kč/ks	800 Kč
Pult, 1 ks	1 500 Kč/ks	1 500 Kč
Skříň, 1 ks	1 200 Kč/ks	1 200 Kč
Kuchyňské vybavení		1 500 Kč
Elektrika 5,5 kW		7 600 Kč
Wifi/internet 10 MB/s		3 200 Kč
Zástrčka do 0,5 kW		3 050 Kč
Revize do 5,5 kW		900 Kč
Občerstvení		3 704 Kč
Plagát v areálu	6 000 Kč/ks	6 000 Kč
Odpadkový koš, 1 ks	120 Kč/ks	120 Kč
Přívod vody a odpadu		6 300 Kč
Kuchyňský dřez		4 200 Kč

Celkové náklady ohledně pronájmu plochy, stánku a věcí s tím spojených by tak firmu XXX, spol. s r. o. vyšlo přibližně na 231 000 Kč. Částky jsou orientační, nicméně předpokládám, že náklad firmy se bude kolem této částky pohybovat. Samozřejmě záleží, co všechno bude v areálu potřeba, v jakém množství a o jaký typ veletrhu se bude jednat.

Firma by si mohla díky této příležitosti dát udělat své reklamní letáky a plakáty, které by samozřejmě byly dobrým reklamním tahem i do budoucna mimo výstav. Na samotných veletrzích by firma mohla mít brigádníka, který by tyto letáky rozdával kolemjdoucím. Fázoově by podobného brigádníka mohla firma na tuto práci zaměstnat i mimo období trvání veletrhu, brigádník by tak mohl rozdávat letáky ve městě a uvědomit tak o firmě XXX, spol. s r. o. i lidi, který by se o nich nijak jinak nedozvěděli. Po rozhovoru s panem jednatelem, by tuto činnost bez problému obstaral jeho syn bez finanční kompenzace, čímž by firma ušetřila.

Letáky:

Tab. 17: Cena letáků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Chciletáky.cz, 2019)

Velikost	Papír	Počet kusů	Cena v Kč s DPH
A5 – 14,8 x 21 cm	Křída lesk, 135 g/m ²	500	1 149,52
A5 – 14,8 x 21 cm	Křída lesk, 135 g/m ²	1 000	1 815,00
A6 – 10,5 x 14,8 cm	Křída lesk, 135 g/m ²	500	847,00

Plakáty:

Tab. 18 : Cena plakátů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Chciletáky.cz, 2019)

Velikost	Papír	Počet kusů	Cena v Kč s DPH
A4 – 21 x 29,7 cm	Křída lesk, 135 g/m ²	100	592,90
A4 – 21 x 29,7 cm	Křída lesk, 135 g/m ²	200	943,80

Dále je potřeba brát v úvahu i cestovní náklady firmy během veletrhu. Společnost XXX, s. r. o. by na mezinárodní strojírenský veletrh v Brně poslala služebně tří pracovníky, a bylo by nejvýhodnější, kdyby si dopravu zajistily samy a firma by jim později proplatila náklady na benzín.

Tab. 19 : Cena dopravy na veletrh

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Cena benzínu na km	Počet km	Celková suma v Kč
4,50 Kč	43,1	193,95

Také je důležité zajistit ubytování. V bezprostřední blízkosti výstaviště v Brně se nachází například penzion Locanda. Za třílůžkový pokoj, na něj je automaticky i televize, wifi a chladnička, je cena za 1 den 874 Kč. Předpokládá se, že by pokoj využili během celého veletrhu čili 4 dny, částka by tak byla 3 496 Kč. Náklady by samozřejmě znovu proplatila firma.

Tab. 20: Celkové náklady na veletrh

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Účast na veletrhu a služby výstaviště	
Výroba letáků	1 815,00 Kč
Výroba plakátů	943,80 Kč
Cestovní náklady	193,95 Kč
Ubytovací náklady	3 496,00 Kč
Celkové náklady na pronájem a další	231 874,00 Kč
Dohromady	238 322,75 Kč

Musíme však počítat i s návratností investice. Jelikož si myslím, že právě aktivní účast na veletrzích je ta cesta, která firmě XXX, spol. s r. o. přivede množství nových odběratelů. Počítám s tím, že je vedení firmy schopno, během veletrhu, domluvit určité množství nových zakázek a tím dostat nákladům na tuto akci a po čase i přinést zisk.

Po rozhovoru s jednatelem firmy jsem zjistil, že se firma kdysi účastnila podobných veletrhů, ale ve chvíli, kdy někteří společníci opustili firmu a vše zbylo na jediném jednatele, opustil tuto myšlenku. Zároveň zástupci firmy na veletrhu dokázali za jeden den domluvit 4 zakázky, které se reálně proplatily, přičemž průměrná cena za jednu zakázku se pohybuje v rozmezí 50 tis. Kč až 175 tis. Kč po odečtení všech nákladů na výrobu, samozřejmě záleží na velikosti zakázky. Pokud bychom počítali s průměrem 2

zakázek na den za 125 tis. Kč během čtyřdenního veletrhu, které se reálně proplatí, vyšlo by to pro firmu na cca 900 tis. Kč výdělku na nových zakázkách, to znamená relativně vysoký výdělek za účast na veletrhu a zároveň by tyto peníze hráli jistě významnou roli v celkové rentabilitě podniku.

4.3 Reklama

Velmi významnou formou upoutání nových potencionálních zákazníků je reklama na internetu. Internet v dnešní době vládne světu, proto pokládám absenci profilu firmy na Facebooku, Instagram či LinkedInu jako velké mínus firmy XXX, spol. s. r. o. Reklama šířena internetem je velmi účinná, pravděpodobně úplně nejvíc ze všech forem marketingu, protože dnes má přístup na internet téměř každý. Reklama se dá mimo jiné také přesně zacílit na danou cílovou skupinu. Je tedy možné přesně určit pro koho má být reklama určena, dá se zacílit na větší konkrétní okruhy uživatelů ale i na konkrétní osobu, které se má reklama zobrazovat a kterou má zaujmout.

Taková reklama na internetu může mít několik podob. Nejčastější podoba jsou pop-up okna. Je to forma vyskakovacích oken, které se automaticky zobrazí, když klikneme na otevření nějaké stránky, vyskočí buď na vrch dané stránky, která je zobrazována. Pokud se reklama skryje do pozadí nebo dál a překrývá kousek textu a uživatel si takovou reklamu všimne až později, mluvíme o takzvaných pop-down oknech. Po kliknutí na tato okna se často automaticky načte daná stránka společnosti. Něco podobného by, podle mého názoru, firmě pomohlo nalákat nové zájemce.

Rozhodně bych ale firmě XXX, spol. s. r. o. doporučil, aby si založila profil firmy na sociální síti Facebook a Instagram. Na Facebooku by měla základní informace o tom, co vyrábějí a kde sídlí, dále kontakt na kompetentní osoby. Také se pak dá jejich stránka sdílet dál a prosba o pomoc je nejlevnější a nejjednodušší marketing. Sdílet na svých profilech by je mohly již stávající odběratelé a firma by se tak v internetovém světě posouvala stále dál a dál, a dostávala se do povědomí stále více a více lidem, potencionálním zákazníkům.

Na Instagramu by měla firma XXX, spol. s. r. o. fotky svých výrobků, zejména těch atypických, aby lidé viděli jako jejich výroba vypadá, co všechno nabízejí. Také by mohla firma zveřejňovat i krátká videa například z výroby.

4.4 Nábor nové pracovní síly

Je zřejmé, že nová velká výrobní hala nedostává svým kapacitám. Není dostatečně využita. Firma XXX, spol. s r. o. zaměstnává momentálně do 50 zaměstnanců a kolem tohoto čísla se u nich zaměstnanost pohybuje během celého sledovaného období. V prvních letech sledovaného období, kdy měli k dispozici pouze menší starou halu, bylo toto číslo dostačující, avšak novými prostory se firmě zvýšila kapacita místa na výrobu. Proto si myslím, že je na místě bavit se o náboru nové pracovní síly, která by zvýšila i tempo výroby. Pokud firma získá nové klienty, bude z mého pohledu nábor nezbytný.

Brigádníků nebo i pracovníků na hlavní pracovní poměr může firma velmi snadno najít ve skupinách na Facebooku, které jsou vysloveně k tomuto účelu vytvářeny. Inzerát se tam vloží zdarma a úspěch je přímo zaručen. Oblíbenou skupinou na hledání práce je například Fajn brigády, kde může vložit inzerát i firma, která hledá pracovníky i člověk, který práci poptává. Tato skupina má i vlastní webové stránky, kam posílají inzeráty čistě jen firmy. Dalšími známými a úspěšnými portály na hledání pracovníků skrz inzerátu je například www.prace.cz nebo www.jobs.cz.

Firma XXX, spol. s r. o. může nabídku poslat i do novin, ale to podle mého názoru v dnešní době nezaujme takové spektrum lidí, jako to dokážou sociální sítě nebo pracovní weby.

Také již zmíněná sociální síť LinkedIn je přesně pro tyto účely stavěná. Na sociální síti se nacházejí pod jednou střechou firmy, instituce, podnikatelé, leadeři či koučové, kteří nabízejí své know-how nebo výrobky a také lidé, kteří hledají nějakou zajímavou pracovní příležitost, nebo práci v oboru. Zaregistrovaní jsou tam i studenti, kteří hledají praxi ke škole nebo brigádu. Dále jsou tam firmy či jednotlivci, kterých by sortiment firmy XXX, spol. s r. o. mohl zaujmout, a tak by stránka mohla pomoci ještě v marketingových účelech a oslovit tam tak nových potenciálních zákazníků.

Beru také v úvahu fakt, že Osová Bítýška, kde provozovna i nová výrobní hala stojí, není velká obec a ani není blízko Brna. Město však jde tomuto naproti a staví nové městské byty. Lidé, kterých by tedy práce ve firmě XXX, spol. s r. o. zaujala, by se do nich mohli nastěhovat, aby to měli do práce blíže a nemuseli dojíždět. Plusem je, že jelikož to nejsou byty uprostřed centra rušného města, bydlení nebude tak drahé, což by mohlo být také

dalším lákadlem, zvláště v dnešní době, kdy ceny nemovitostí a obecně bydlení rostou závratným tempem.

4.5 Fúze podniků

V dnešní době ve světě podnikání, není tento pojem ničím zvláštním. Každým dnem nějaká firma vznikne a každým dnem nějaká firma zanikne. Existuje však i možnost spojení dvou firem, kdy slabší bývá pohlcena tou silnější. Může však jít i o spojení dvou rovnocenných společností. Spojení může proběhnout buď fúzí, při obou však původní společnosti zanikají bez likvidace. Kapitál obou společností, které dosud vlastnili přechází na novou společnost, která vzniká po fúzi.

Z finanční analýzy vyplynulo, že firma XXX, spol. s. r. o. disponuje malým množstvím vlastního kapitálu. Pokud podnik není schopen navýšit vlastní kapitál z vlastních zdrojů, lze ho navýšit buď vstupem nového investora nebo například spojením (fúzí) dvou firem. Jak již bylo řečeno výše, kapitál by se převedl na novou firmu.

Firma XXX, spol. s. r. o. má přímo v Osové Bítýšce konkurenční firmu, která od sledované firmy sídlí jen necelých 50 metrů. Oproti vybrané firmě, je tento podnik menší a poměrně nový na trhu. Vyrábí přesně totéž, kromě atypických výrobků, jako firma XXX, spol. s. r. o., a má však pouze jednoho odběratele, který je shodou okolností jedním z největších odběratelů i firmy XXX, spol. s. r. o.

Myslím si, že pokud by se jednatele obou firem dohodli na společném spojení, fúzi, svých firem, mohla by tak vzniknout jedna obrovská firma, která v okolí nemá žádnou konkurenci. Nová firma by tak měla obrovské zázemí, novou velkou a zároveň neefektivně využívanou výrobní halu, která by konečně dostála svým kapacitám, a možnost rychlejšího splacení dluhů původní společnosti. U jejich společného odběratele by si posílily postavení.

4.6 Zápočet závazků a pohledávek

Jde o vzájemné vyrovnání mezi firmami. Celou problematiku upravuje občanský zákoník. Je to takzvaná dohoda, kdy má jedna firma u druhé firmy pohledávku čili si od ní objednávala nějaké zboží, za které musí v budoucnu zaplatit. Započítat závazky a

pohledávky je možné v případě, pokud mají firmy vzájemné pohledávky a současně závazky. A tento vzájemný zápočet závazků se udělá tak, že místo skutečné reálné platby pohledávky se do knihy pohledávek zapíše inkaso a do knihy závazků stejně, zapíšeme pouze úhradu. Může si tedy výši závazku snížit o částku pohledávky. Takto může firma své závazky vůči firmám, které mají u ní pohledávky postupně snižovat, aniž by musela vysloveně svůj závazek v rozvaze každým rokem zvyšovat, pokud nemá dostatek prostředků na zaplacení těchto závazků. Jedná se tedy o nepeněžní příjem podnikatele.

K zápočtu může dojít v plné výši. To znamená, že pohledávka je přesně ve stejné částce jako závazek. Nebo zápočtem ještě nezaniknou všechny pohledávky, ale vznikne rozdíl, který se později pak musí doplatit nebo se firmy dohodnou na dalším zápočtu.

Společnost XXX, spol. s r. o. vykazuje tyto pohledávky v posledním sledovaném roce 2017:

- Po splatnosti do 30 dní ve výši 114 tis. Kč
- Po splatnosti více než 30 dní ve výši 321 tis. Kč
- Po splatnosti více než 90 dní ve výši 115 tis. Kč
- Po splatnosti více než 180 dní ve výši 97 tis. Kč

A zároveň ve stejném roce vykazuje tyto druhy závazků:

- Po splatnosti do 30 dní ve výši 3.247116 tis. Kč
- Po splatnosti více než 30 dní ve výši 2.881 tis. Kč
- Po splatnosti více než 90 dní jsou evidovány ve výši 491 tis. Kč

Pohledávky tak celkově tvoří položku ve výši 647 tis. Kč a závazky 6,619 tis. Kč. Všechny výše uvedené pohledávky jsou spojené s jednou firmou a se stejnou společností je spojen závazek ve výši 2.881 tis. Kč po splatnosti více než 30 dní, tudíž se dá využít zápočtu závazků. Pokud by se firma XXX, spol. s r. o. dohodla s danou firmou na zápočtu, tak by mohla své závazky snížit přesně o částku pohledávek ve výši 647 tis. Kč a její celkové závazky z obchodních vztahů by tak tvořily už pouze 5.972 tis. Kč.

4.7 Řízení zásob

Na základě provedené analýzy, zejména u pohotové likvidity, je jednoznačné, že firma XXX, spol. s r. o. má větší množství zásob, které skladem leží již značnou dobu. Proto mým dalším nápadem na zlepšení situace společnosti je tyto zásoby minimalizovat na množství, které je pro firmu nezbytné.

Z rozvahy lze vyčíst, že zásoby v podniku jsou tvořeny materiálem a nedokončenou výrobou a polotovary. Po rozhovoru s jednatelem firmy XXX, spol. s r. o. jsem se dozvěděl, že přibližně 15 % z toho jsou nepotřebné zásoby. Čili materiál, který nebyl od dodání ještě zpracován a ani ho zpracovat neplánují a je tvořen z větší části ocelí vyšší jakosti. Dále tam patří výrobky, které nebyly dokončeny a v podnikových plánech není plánováno jejich zpracování do hotového výrobku. Z těchto 15 % tvoří 3% materiál a 12% nedokončená výroba a polotovary.

Navrhuji zkusit tyto nepotřebné zásoby prodat. Možný prodej by tak navýšil tržby podniku, což by mohlo pomoci k lepšímu výsledku hospodaření a snížení současné ztráty a také by to zlepšilo likviditu podniku.

Tab. 21: Prodej nevyužitých zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle jednatele společnosti, 2019)

Zásoby v roce 2017	Hodnota zásob	Nevyužité zásoby	Možný prodej
Zásoby celkem	11 708 tis. Kč	1 155 tis. Kč	914,6 tis. Kč
Materiál	2 775 tis. Kč	83,25 tis. Kč	57 tis. Kč
Nedokončená výroba a polotovary	8 933 tis. Kč	1 075 tis. Kč	857,6 tis. Kč

Podle jednatele se nepotřebného materiálu podaří prodat přibližně za 57 tis. Kč, což představuje ocel vyšší jakosti, u které se předpokládá zájem, zbytek tvoří klasický hutní materiál, který je více dostupný. U nedokončené výroby a polotovarů by se mohlo prodat okolo 80 % nepotřebných zásob, což by vedlo k částce 857, 6 tis. Kč na tržbách.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit finanční situaci vybrané firmy XXX, spol. s r. o. v letech 2013-2017, a na základě výsledků, kterých bylo dosaženo za pomoci vybraných postupů a ukazatelů strategické a finanční analýzy, navrhnout kroky, které povedou ke zlepšení stávající finanční situace.

V první části práce byly rozebrány teoretické poznatky a pojmy k vybraným metodám strategické a finanční analýzy, které sloužili jako podklad k vypracování analytické části práce. V druhé části byla představena společnost a následně zpracována strategická analýza. K analýze vnějšího (obecného) okolí byla využita analýza PESTLE, k analýze oborového (konkurenčního) prostředí byl použit Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí a ke zkoumání vnitřního (interního) okolí sloužil model „7S“ firmy McKinsey. Poté byla vyhotovena samotná finanční analýza podniku za období 2013-2017, kde bylo čerpáno z účetních výkazů a příloh společnosti. Na základě dosažených výsledků byla vytvořena analýza SWOT, která upozornila na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Ve třetí části byly formulovány návrhy, které povedou ke zlepšení stávající finanční situace. Bylo vycházeno z výsledků z provedených analýz a rozhovoru s jednatelem firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Businessinfo.cz, 2019. *Konkurs* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/konkurs-ppbi-50760.html#!&chapter=1>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HOBZA, Vladimír, Vladimír HOBZA a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2015. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze: výkladový text, příklady a případové studie*. 2. dopl. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4889-3.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.

Chciletaky.cz, 2019. *Kalkulace tisku letáků* [online], [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.chciletaky.cz/kalkulace>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

Jednatel společnosti XXX, spol. s r. o., 2019. *Interview*. XXX, spol. s r. o.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

Kurzy.cz, 2019. *Kurzy eura* [online], [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/#historicke-kurzy>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel, 2014. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-405-7.

PEVNÁ, Jana, 2017. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2225-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

%	Procento
a. s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
apod.	A podobně
cca	Cirka
CZ	Cizí kapitál
CZK	Česká koruna
č.	Číslo
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
dl.	dlouhodobý
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Zisk po zdanění
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EUR	Euro

HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	Korun českých
měs.	Měsíční
mil.	Milion
mld.	Miliarda
např.	Například
PESTLE	Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické faktory
popř.	Popřípadě
resp.	Respektive
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Sb.	Sbírky
Spol. s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tis.	Tisíc
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaně
VH	Výsledek hospodaření
vl.	Vlastní

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj kurzu Eura v ČR od 2013 do 2018	31
Graf 2: Aktiva podniku za sledované období	39
Graf 3: Pasiva podniku za sledované období.....	42
Graf 4: Výsledky hospodaření za sledované období	45
Graf 5: Poměr aktiv podniku za sledované období	47
Graf 6: Poměr pasiv podniku za sledované období.....	49
Graf 7: Rozdílové ukazatele za sledované období	52
Graf 8: Ukazatele rentability za sledované období	54
Graf 9: Ukazatelé likvidity za sledované období	56
Graf 10: Ukazatelé aktivity za sledované období	58
Graf 11: Struktura kapitálu za sledované období.....	59
Graf 12: Ukazatel úrokového krytí za sledované období.....	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Podnikatelské okolí společnosti.....	9
Obr. 2: SWOT analýza.....	25
Obr. 5: Pyramidový rozklad ROE za rok 2015.....	61

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Struktura rozvahy	15
Tab. 2: Horizontální analýza aktiv	37
Tab. 3: Horizontální analýza pasiv za sledované období	40
Tab. 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za sledované období.....	43
Tab. 5: Vertikální analýza aktiv za sledované období	46
Tab. 6: Vertikální analýza pasiv za sledované období	47
Tab. 7: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....	50
Tab. 8: Rozdílové ukazatele za sledované období	51
Tab. 9: Ukazatele rentability za sledované období.....	53
Tab. 10: Ukazatele likvidity za sledované období	54
Tab. 11: Ukazatele aktivity za sledované období	56
Tab. 12: Ukazatele zadluženosti za sledované období.....	58
Tab. 13: Hodnoty pro pyramidový rozklad ROE za sledované období	60
Tab. 14: SWOT analýza	62
Tab. 15: Podíl závazku k ovládající osobě a úvěru na cizích zdrojích	67
Tab. 16: Náklady na veletrh.....	68
Tab. 17: Cena letáků	69
Tab. 18 : Cena plakátů	69
Tab. 19 : Cena dopravy na veletrh	70
Tab. 20: Celkové náklady na veletrh	70
Tab. 21: Prodej nevyužitých zásob	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti XXX, spol. s r. o. za období 2013-2017 v tis. Kč...86

**Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti XXX, spol. s r. o. za období 2013-2017 v
tis. Kč91**

Příloha 1: Rozvaha společnosti XXX, spol. s r. o. za období 2013-2017 v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti XXX, spol. s r. o. za období 2013-2017)

Řádek	Položka	2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	41257	48431	56032	53012	50532
A.	Pohledávky za upsaný ZK					
B.	Dlouhodobý majetek	24134	34742	40041	37444	35108
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	71	61	67	55	44
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
B.I.2.	Ocenitelná práva	71	61	67	55	44
B.I.2.1	Software	71	61	67	55	44
B.I.2.2	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	24063	34681	39974	37389	35064
B.II.1.	Pozemky a stavby	13124	12559	27265	26066	24867
B.II.1.1	Pozemky	580	580	580	580	580
B.II.1.2	Stavby	12544	11979	26685	25486	24287
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1807	4404	12709	11323	10197
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
B.II.4.3.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9132	17718	0	0	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	828	0	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8304	17718	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0

B.III.1.	Podíly–ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoby	0	0	0	0	0
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	0	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	17067	13593	15926	15510	15360
C.I.	Zásoby	8498	9978	10351	10992	11708
C.I.1.	Materiál	2129	1252	1834	1857	2775
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	6369	8726	8517	9135	8933
C.I.3.	Výrobky a zboží	0	0	0	0	0
C.I.3.1.	Výrobky	0	0	0	0	0
C.I.3.1	Zboží	0	0	0	0	0
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky	6352	3295	5148	4472	3598
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	100	0	0	0	0
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.1.4	Odložená daňová pohledávka	100	0	0	0	0
C.II.1.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	6252	3295	5148	4472	3598
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	5818	2460	4644	4142	3257
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	434	835	504	330	341
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	214	327	262	87	77

C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	194	131	17,	173	215
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	26	377	69	70	49
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	2217	320	427	46	54
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	265	312	329	27	48
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	1952	8	98	19	6
D.I.	Časové rozlišení aktiv	56	96	65	58	64
D.I.1.	Náklady příštích období	56	72	65	58	64
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D.I.3.	Příjmy příštích období	0	24	0	0	0

Řádek	Položka	2013	2014	2015	2016	2017
	PASIVA CELKEM	41257	48431	56032	53012	50532
A.	Vlastní kapitál	7360	7390	5499	3668	2123
A.I.	Základní kapitál	1000	1000	1000	1000	1000
A.I.1.	Základní kapitál	1000	1000	1000	1000	1000
A.I.2.	Vlastní podíly	0	0	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.1.	Ážio	0	0	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	1579	1579	1579	1579	1579
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	275	275	275	275	
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	1304	1304	1304	1304	1304
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	4143	4778	4810	2920	1089
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	6970	7749	7782	2920	2920
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-2827	-2827	-2828	0	-1831
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	-144	-144	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	638	33	-1890	-1831	-1545
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
B.+C.	Cizí zdroje	32407	40872	50379	49312	48406
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B.I.2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
B.I.3.	Rezerv podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
C.	Závazky	32407	40872	50379	49312	48406
C.I.	Dlouhodobé závazky	19694	34514	42814	36274	33345
C.I.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	11700	10500	9300	8100
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	4169	2440
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	19694	22805	22805	22805	22805
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	0	9	0	0	0
C.I.9.	Závazky – ostatní	0	0	9509	0	0

C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	0	0	9509	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	12713	6358	7565	13038	15061
C.II.1	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	2862	1303	1116	3993	3497
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	2501	3373	4536	6680	9529
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní	7350	1682	1913	2365	2035
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	3126	0	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	956	950	1045	1283	1005
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	493	512	566	698	610
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	2637	89	109	170	110
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	127	120	172	172	212
C.II.8.7.	Jiné závazky	11	11	21	42	98
D.I.	Časové rozlišení pasiv	1490	169	154	32	3
D.I.1.	Výdaje příštích období	1490	169	153	32	3
D.I.2.	Výnosy příštích období	0	0	1	0	0

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti XXX, spol. s r. o. za období 2013-2017 v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti XXX, spol. s r. o. za období 2013-2017)

Řádek	Položka	2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	48808	49851	54783	57537	56454
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	220
A.	Výkonová spotřeba	31147	31822	33491	34431	34477
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	220
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	19844	20728	22655	23110	23185
A.3.	Služby	11303	11094	10826	11321	11072
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	1561	2357	-209	-617	201
C.	Aktivace	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	16964	18619	19893	22132	20673
D.1	Mzdové náklady	12276	13350	14302	15987	14931
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	4688	5269	5591	6145	5739
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.	4102	4494	4785	5311	4986
D.2.2.	Ostatní náklady	586	775	806	834	753
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1007	1304	2825	2779	2820
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1007	1304	2825	2779	2820
E.1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	1007	1304	2825	2779	2820
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	0	0	0	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	28	383	1028	387	1023
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	880	48	700
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0	26	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	28	383	122	339	323
F.	Ostatní provozní náklady	117	244	587	289	334
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
F.2.	Prodaný materiál	0	0	0	0	0
F.3.	Daně a poplatky	34	55	36	38	42
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-114	6	-560	85	0
F.5.	Jiné provozní náklady	197	183	1111	166	292
*	Provozní výsledek hospodaření	1167	602	-1194	-1090	-808
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0

G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	2	2
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	2	2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	143	151	427	624	531
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	120
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	143	151	427	624	411
VII.	Ostatní finanční výnosy	655	137	57	25	81
K.	Ostatní finanční náklady	406	306	335	144	289
*	Finanční výsledek hospodaření	116	-320	-705	-741	-737
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	1283	282	-1899	-1831	-1545
L.	Daň z příjmů	645	249	-9	0	0
L.1	Daň z příjmů splatná	0	0	0	0	0
L.2	Daň z příjmů odložená	645	249	-9	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění	638	33	-1890	-1831	-1545
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	638	33	-1890	-1831	-1545
*	Čistý obrat za účetní období	49501	50371	55868	57951	57780